

## تحسين الالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية في ضوء أبعاد الاستقامة التنظيمية

د. أحمد شبل عبد الرحمن القط  
مدرس الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة  
كلية التربية بنين بالقاهرة - جامعة الأزهر  
ahmedshebl496@azhar.edu.eg

د. محمد سعيد محمد أبو العز  
مدرس الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة  
كلية التربية بالدقهلية - جامعة الأزهر  
[mohamedaboelez.26@azhar.edu.eg](mailto:mohamedaboelez.26@azhar.edu.eg)

### المستخلص

هدفت الدراسة الكشف عن واقع ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية لأبعاد الاستقامة التنظيمية، بالإضافة إلى الكشف عن واقع الالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية، والكشف عن طبيعة العلاقة بين أبعاد الاستقامة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية، والالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية، من أجل تقديم تصور مقترح لتحسين الالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية في ضوء أبعاد الاستقامة التنظيمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، طبقت على عينة من معلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية قوامها (٣٨٠) معلماً، وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية لأبعاد الاستقامة التنظيمية جاءت بدرجة (متوسطة)، وواقع الالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية جاء بدرجة (متوسطة)، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين متغير أبعاد الاستقامة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية، ومتغير الالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية، وتم تقديم تصور مقترح لتحسين الالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية في ضوء أبعاد الاستقامة التنظيمية.

**الكلمات المفتاحية:** الالتزام التنظيمي؛ الاستقامة التنظيمية.

## **basic education Improving the organizational commitment of in Menoufia Governorate school teachersbased onthe dimensions oforganizational virtuousness**

### **Abstract:**

The study aimed to reveal the reality of the dimensions of organizational virtuousness practiced by basic education school principals in Menoufia Governorate, in addition to revealing the reality of the organizational commitment of basic education school teachers in Menoufia Governorate, and revealing the nature of the relationship between the dimensions of organizational virtuousness among basic education school principals in Menoufia Governorate, and the organizational commitment of school teachers. Basic education in Menoufia Governorate, in order to present a proposed vision for improving the organizational commitment of basic education school teachers in Menoufia Governorate based on the dimensions of organizational virtuousness, The study used the descriptive approach, and also used a questionnaire as a tool for collecting information. It was applied to a sample of basic education school teachers in Menoufia Governorate, consisting of (380) teachers, and the results of the study showed that the reality of the practice of basic education school principals in Menoufia Governorate for the dimensions of organizational virtuousness came to a degree of (medium), and the reality of the organizational commitment of teachers of basic education schools in Menoufia Governorate came to a degree of (medium). The results of the study also showed the existence of a positive and statistically significant correlation, At the level of significance (0.01) between the variable of the dimensions of organizational virtuousness among principals of basic education schools in Menoufia Governorate, and the variable of organizational commitment for teachers of basic education schools in Menoufia Governorate, a proposed scenario was presented to improve the organizational commitment of teachers of basic education schools in Menoufia Governorate based on the dimensions of organizational virtuousness.

**Keywords: organizational commitment; Organizational virtuousness.**

## الجزء الأول: الإطار العام للدراسة مقدمة

التعليم هو قاطرة الأمم نحو التقدم والرقي في جميع المجالات، لما له من دورٍ بارزٍ في النهوض بالأمم، لذا فقد أولت حكومات الدول اهتمامها الأكبر إلى الارتقاء بالتعليم بكل مكوناته من تلاميذ ومعلمين وأبنية ومناهج ووسائل تعليمية، ونتج عن ذلك أن كثير من الدول وخاصة المتقدمة اتجهت إلى الاستثمار في رأس المال البشري، والدخول لمجتمع المعرفة، وهذا يتطلب وجود مجتمع ذي مستوى تعليمي عالٍ.

ويعتبر المعلم أبرز عناصر المنظومة التعليمية ذلك بفضل اتصاله اليومي المباشر بالطلاب، فهو المسؤول عن تربية تلك الأجيال وتعديل سلوكهم، لذلك كان من الأهمية بمكان إعداد المعلم إعدادًا جيدًا وثقل مهاراته وتدريبه وتقويمه باستمرار حتى يعطى الجديد والمفيد لطلابه (عبد الحافظ وآخرون، ٢٠١٩، ٣٤٣).

حيث تعتمد المدارس في المقام الأول على المعلم في تحقيق أهدافها وزيادة فعاليتها، لهذا كان لابد من تدريب المعلمين وتحفيزهم ماديًا ومعنويًا من أجل تحقيق الرضا الوظيفي لديهم مما يؤدي إلى زيادة مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في جميع المدارس وخاصة مدارس التعليم الأساسي (خليفات والملاحمة، ٢٠٠٩، ٢٩١)، حيث إن هذه المرحلة مرحلة فاصلة في حياة التلاميذ حيث تتشكل فيها القيم والمعتقدات والاتجاهات عند التلاميذ مما يساعد في تربية أجيال تتمتع بقيم أخلاقية رفيعة.

كما يعتبر الالتزام التنظيمي من قبل العاملين في مؤسسات التعليم من الأمور المهمة الذي يمكن أن تتحقق من خلاله أهداف المدرسة، لذلك فقد اقتنع قادة المدارس بأهميته وفوائده في تحقيق رؤية المدرسة وأهدافها، لذلك تسعى القيادات المدرسية إلى تنميته في نفوس المعلمين والعاملين في المدرسة وتعزيز التزامهم بأبعاده ومبادئه (الدجاني، ٢٠١٨، ١٣).

ولأهمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين والمعلمين بالمدارس في الوقت الحالي، سعت القيادات الناجحة إلى تحقيق أعلى مستوى من الالتزام التنظيمي بين المعلمين في المدرسة، لأنه يعتبر أحد العوامل الأساسية التي تدعم تطوير الأداء، وتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية، لأن المعلمين الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي تجاه مدارسهم

التي يعملون بها يؤدون عملهم باقتناع وحماس ومسئولية أكبر من غيرهم ( Sarier, 2014, )  
48 (Madeoglu, Uysal & .

ومن هذا المنطلق تعتبر القيادة المدرسية من العناصر الفعالة في تحقيق الالتزام التنظيمي للمعلمين، لما لها من دور حيوي في دعم المعلمين في المدرسة وتشجيعهم على الإنجاز والتميز، بما يحقق أهداف المدرسة، وفي نفس الوقت تعمل على إشباع حاجات المعلمين والعاملين فيها، ورفع مستوى الالتزام التنظيمي لديهم لما له من أثر إيجابي على أداء العمل في المدرسة وتحسينه، كما أنه يقلل من بعض الظواهر الغير مرغوب فيها التي تستنزف جهد المدرسة وإمكانياتها مثل سلوكيات الانسحاب كالتأخير والغياب وزيادة معدل دوران العمل (الحارثي، ٢٠١٩، ٩).

وفي سياق متصل فإن لمديري المدارس دور قيادي مهم وكبير في تحقيق العلاقات الإنسانية من خلال ايجاد مناخ تربوي وتعليمي مناسب، وبت روح الحماس والتنافسية بين جميع العاملين في المدرسة من خلال الاعتماد على مجموعة من القيم الأخلاقية والابتعاد عن الأساليب التسلطية التي لا تحقق نتائج مرجوة واختيار أسلوب قيادي ديمقراطي يؤدي إلى التعاون فيما بين أفراد الجماعة، وبت روح التفاؤل والتسامح بين العاملين، ومضاعفة الجهد وحل المشكلات وتوفير بيئة عمل محفزة مما ينعكس إيجاباً على تحسين الأداء المدرسي (المنتشري، ٢٠١٨، ٥٨).

ويُعتبر مدخل الاستقامة التنظيمية من المداخل الإدارية التي تُدعم أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية، حيث يُحقق التفاؤل الأكاديمي لدى القادة والعاملين بالمدارس، ويزيد من سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم، ويحقق مستويات عالية من رضاهم الوظيفي عن مهنة التعليم، ويجعلهم يشعرون بالسعادة التنظيمية، وهذا يحفزهم على مزيد من بذل الجهد في أداء واجباتهم ومسئولياتهم الوظيفية بجودة وتميز، ويجعلهم أكثر ثباتاً وشجاعة في مواجهة التحديات والتغلب على الصعاب (Asad & et al, 2018, 82) (Gukiina & et al, 2017, 37-38)، كما تعمل الاستقامة التنظيمية على الارتقاء بآمال وتطلعات وطموحات القادة والعاملين، وتعمق إدراكهم وتصوراتهم نحو العمل المدرسي، ويجعلهم أكثر إيجابية في تفكيرهم وممارساتهم المهنية، وأكثر قدرة على مواجهة التحديات المعاصرة، وأكثر تصميمًا على حل المشكلات المعقدة التي تواجه المدرسة (Malik & Naeem, 2016, 114).

كما تعتبر الاستقامة التنظيمية مظهرًا من مظاهر الصحة التنظيمية للمؤسسات التعليمية حيث تركز على إيجاد ونشر وتشجيع وحماية وإثراء السلوك الإنساني القويم، وتأسيس العادات والممارسات والاتجاهات الإيجابية في المدرسة، وتحقيق انتماء وولاء الفرد والجماعة لها، وزيادة التزامهم التنظيمي نحو تحقيق أهدافها، والقيام بالأعمال الصحيحة وبالطرائق الصحيحة في الوقت المناسب ومن قبل أفراد لديهم الخبرات والكفاءات والمهارات المتميزة (Ravaji,2016,497).

ويهتم مدخل الاستقامة التنظيمية بالجوانب الإنسانية للعاملين والسمو الروحي والأخلاقي في بناء الشخصية، وتدعيم العلاقات الإنسانية بين كافة العاملين في المؤسسات التعليمية، ونشر قيم ومشاعر التعاطف الإيجابي والتسامح والثقة فيما بينهم، مما يؤدي إلى تعزيز الروابط بين العاملين، ونمو الطاقات الإيجابية في العمل، وصنع واتخاذ قرارات أخلاقية تُراعي مصلحة العمل وفي نفس الوقت ظروف وأحوال هيئة العاملين في المؤسسات التعليمية، كما يركز على المعرفة والحكمة في التعامل مع الآخرين، والعدالة والإنصاف بين هيئة العاملين وخاصة في توزيع المهام والمسئوليات والحوافز والمكافآت، والاعتدال والاستقرار وعدم الاندفاع وضبط النفس في جميع التعاملات (Hamrahi & et al, 2015, 4773).

وانطلاقاً من الأهمية السابقة تتضح الحاجة الماسة والضرورية إلى مدخل الاستقامة التنظيمية للقيادات المدرسية لمواجهة السلوكيات السلبية التي تظهر في أداء العاملين وسلوكياتهم مثل: زيادة معدل دوران العمل، وانخفاض مستوى الأداء، وقلة الالتزام بمعايير الأداء القياسية وتحقيق الجودة والتميز في الأداء، وضعف الترابط والمحبة بين العاملين (Pereira, 2014, 40).

وينضح مما سبق أن للاستقامة التنظيمية سمات وخصائص وثقافة وعمليات يمارسها المديرون في المدارس، تلك الممارسات تنمي إحساس العاملين بالفخر والرضا عن العمل في مدارسهم، وتأسل لقيم أخلاقية رفيعة، فضلاً عن تحقيقها سلوك المواطنة التنظيمية والتي تعمل على الالتزام التنظيمي للعاملين لتحقيق أهداف المدرسة، وتقودهم إلى تحقيق النجاح وتطوير أساليب ونظم العمل في المدرسة.

### مشكلة الدراسة

بالدارسة الناقدة للوضع الحالي للتعليم قبل الجامعي في مصر؛ نجد أن المدارس المصرية عامة ومدارس التعليم الأساسي على وجه الخصوص تعاني الكثير من جوانب القصور التي

تؤكد وجود مناخ مدرسي يضعف فيه الالتزام من قبل المعلمين تجاه المدرسة، والذي من أهم مظاهره:

- ارتفاع معدلات دوران العمل، وكثرة الخلافات، وانخفاض دافعية المعلمين نحو العمل (السيد، ٢٠٢١، ٥٠١).
  - ضعف قيام المعلمين بالأدوار المتوقعة منهم، وقلة انتظام العملية التعليمية بالمدارس، وضعف مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين، وانخفاض مستوى الأداء بالمدارس بشكل عام (نجم، ٢٠١١، ١٠-١١).
  - قلة التزام المعلمين بتطبيق اللوائح والقوانين الخاصة بالمدرسة، كما أن مناخ العمل بالمدرسة ونمط الإدارة لا يعملان على تجويد الأداء، وأن وجود المعلم في مدرسته لا يعتبر مؤشراً لكفاءته وولائه لمدرسته (داود، ٢٠١٥، ٢٥١-٢٥٣).
  - ضعف الرضا الوظيفي لدى كثير من المعلمين بالمدرسة، بسبب تحيز بعض مديري المدارس لبعض المعلمين دون غيرهم (عبد المنعم، ٢٠١١، ٧٣٨).
  - عزوف بعض المعلمين عن حضور الندوات والمؤتمرات والدورات التدريبية، على حساب القيام بمهامهم التدريسية وانشغالهم في الأعمال الخاصة بهم وقلة استخدامهم للأجهزة الحديثة (حسيني، ٢٠٠٨، ٤٤٠).
  - ضعف استعداد المعلمين للمبادأة والابتكار ومساعدة المديرين في ممارسة المهام والمسؤوليات، وقلة حماس المعلمين، وضعف الرغبة في تحمل المسؤولية والأعمال الإضافية، وضعف قنوات الاتصال بين المعلمين والمديرين بالمدرسة، وغموض الأدوار لدى المعلمين عند تنفيذ مهامهم (رفاعي، ٢٠١٢، ٣٩٢).
  - وجود قصور في مستوى أداء المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية تجاه المدرسة، وسيادة سلوكيات سلبية من قبل المعلمين تتنافى مع المواطنة التنظيمية من ضعف الايثار والروح الرياضية والسلوك الحضاري، وغياب روح الود والمشاركة، وتقديم المصلحة الشخصية على مصلحة المدرسة (محمد، ٢٠١٩، ١٣١).
- وأرجعت بعض الدراسات ضعف الالتزام التنظيمي لمعلمي التعليم الأساسي إلى أن مديري المدارس لا يحرصون على الاتصال المباشر بالمعلمين، وقليلًا ما يستخدمون الأساليب الديمقراطية في علاقتهم مع المعلمين، ولا يحرصون على تكوين اتجاهات موجبة لمعلميهم (البناء، ٢٠١٠، ٢٣٥)، بالإضافة إلى جمود الإدارة المدرسية، فالنمط الأوتوقراطي لا يسمح

بوجود علاقات داخل المدرسة سواء بين المعلمين، أو بين المعلمين ومدير المدرسة، وفي ظل هذا النمط لا يسمح للمعلمين بالمشاركة في اتخاذ القرار (مجاهد، ٢٠٠٩، ١٣٩).

وتوصلت دراسة عبيدي وآخرون (Abedi, et al, 2014, 127) إلى وجود علاقة ايجابية بين الاستقامة التنظيمية لمديري المدارس والالتزام التنظيمي للمعلمين، وأكدت على أهمية تنمية الجوانب الخلقية والمتمثلة في أبعاد الاستقامة التنظيمية في سلوك القائد بما يسهم في تعزيز الالتزام التنظيمي للمعلمين، واتساقاً مع هذه الدراسة فقد أظهرت دراسة سعدي (٢٠٢١، ٣١٨) وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين استقامة القيادة والالتزام التنظيمي للعاملين، وهو ما أكدته دراسة الميالي والعبادي (٢٠٢١، ١٥٩) من تأثير أبعاد الاستقامة التنظيمية على تحسين الالتزام التنظيمي للعاملين، وهو ما أكدته دراسة كفياني (Kaviyani, 2019, 86) من أن القيادة المدرسية المتحلية بأبعاد الاستقامة التنظيمية بمثابة مؤثر مهم على الالتزام التنظيمي للمعلمين.

بل إن دراسة عابدي (٢٠١٧، ١٥٧) أكدت على أن استقامة مديري المدارس تعتبر بمثابة المفتاح للحفاظ على القوى العاملة المخلصة والداعمة حتى في ظل الأزمات التي تواجهها المدرسة، حيث تساعد المدرسة على التعافي من الصدمات أو على الأقل التخفيف من حجمها على المدى الطويل، كما أن تمسك القيادة المدرسية بممارسات الاستقامة التنظيمية يمكن أن يخلق مشاعر ايجابية لدى العاملين بالمدرسة ويعمل على بناء علاقات مشبعة بالمثل العليا وأخلاقيات مهنة التعليم.

وتأسيساً على ما سبق يمكن القول بأن الالتزام التنظيمي للمعلمين أمر مهم وضروري لنجاح المدارس في تحقيق أهدافها وتميز أدائها، لأن المورد البشري هو المصدر الرئيس لنجاح المنظمات في تحقيق أهدافها، ويتم زيادة وتعزيز التزام المعلمين تجاه المدرسة من خلال تبني مدير المدرسة لأبعاد الاستقامة التنظيمية من خلال بث روح التفاؤل والثقة والنزاهة والتعاطف والتعاضد عن الأخطاء وجعل تلك الأخطاء نوراً يستضاء به في طريق نجاح المدرسة، حيث إن تحلي مدير المدرسة بتلك القيم الخلقية القويمة يجعل المعلمين يشعرون بالانتماء للمدرسة، ويعزز من روح الحب والتضحية وبذل المزيد من الجهد والبحث عما يحقق أهداف تلك المدرسة ويحسن أدائها وسمعتها الأكاديمية.

### أسئلة الدراسة

يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:



ما دور الاستقامة التنظيمية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية في تحسين الالتزام التنظيمي للمعلمين؟  
ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

- ما الأسس النظرية للاستقامة التنظيمية والالتزام التنظيمي في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟
- ما واقع الالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- ما واقع ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية لأبعاد الاستقامة التنظيمية من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لمتغيرات (الجنس - الدرجة الوظيفية - سنوات الخبرة)؟
- ما التصور المقترح لتحسين الالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية في ضوء أبعاد الاستقامة التنظيمية؟

#### أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية الكشف عن واقع ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية لأبعاد الاستقامة التنظيمية، بالإضافة إلى الكشف عن واقع الالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية، من أجل تقديم تصور مقترح لتحسين الالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية في ضوء أبعاد الاستقامة التنظيمية.

#### أهمية الدراسة

تستمد الدراسة الحالية أهميتها مما يلي:

- أهمية المعلم الذي يعتبر الركيزة الأساسية واللبنة الأولى التي يقوم عليها أي مجتمع، فيحافظ على الماضي ويسهم في تطوير الحاضر، ومن ثم يُشكل ملامح المستقبل، فالمعلم هو حافظ المعرفة والقيم، وحامي الحضارة الإنسانية.
- استقامة مديري المدارس تُسهم في تحقيق مناخ تنظيمي فعال يعزز أخلاقيات العمل، والذي يعمل بدوره على تحقيق أهداف العملية التعليمية بكفاءة وفعالية، كما أن تطبيق



الاستقامة التنظيمية من قبل القيادات المدرسية من شأنه أن يؤدي إلى نتائج ايجابية في العمل المدرسي كالرضا الوظيفي للمعلم.

- كما يمكن أن تشكل هذه الدراسة نقطه انطلاق لاهتمام القيادات العليا القائمة على وضع السياسات التعليمية في سبيل تطوير أداء مديري المدارس من خلال تبني ممارسات الاستقامة التنظيمية في البرامج التدريبية المقدمة لمديري المدارس، والذي سينعكس ايجابًا على دافعية ونتاجية جميع العاملين بالمدرسة وتقليل الصراعات داخل المؤسسات التعليمية.
- أهمية الالتزام التنظيمي للمعلمين في تطوير أداء المؤسسات التعليمية وزيادة فعاليتها، وزيادة ولاء المعلمين وانتمائهم للمؤسسة التعليمية.
- أهمية مرحلة التعليم الأساسي، حيث إنها مرحلة فاصلة في حياة التلاميذ حيث تتشكل فيها منظومة القيم والمعتقدات والاتجاهات لدى التلاميذ، مما يساعد في تربية أجيال متمسكة بقيم خلقية رفيعة تكتسبها من سلوك العاملين بالمدرسة.

### حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

الحد الموضوعي: يتمثل الحد الموضوعي في التعرف على دور الاستقامة التنظيمية لمديري مدارس التعليم الأساسي بأبعاده الخمسة (التسامح التنظيمي والثقة التنظيمية والتعاطف التنظيمي والنزاهة التنظيمية والتعاون التنظيمي) في تحسين الالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بأبعاده الثلاثة (العاطفي والمعياري والمستمر).

- الحد المكاني: طبقت أداة الدراسة على عينة من معلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية.
- الحد البشري: اقتصرت عينة الدراسة على (٣٨٠) من معلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية.
- الحد الزمني: طبقت أداة الدراسة على عينة الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠٢٣/٢٠٢٤.

### مصطلحات الدراسة

الالتزام التنظيمي (Organizational Commitment)

**يعرف الالتزام التنظيمي إجرائياً بأنه:** قيام معلمي مدارس التعليم الأساسي بالمهام المنوطة بهم بفاعلية واثقان ورضاً، بما يُسهم في تحقيق أهداف المدرسة، مع وجود رغبة في الاستمرار في العمل بالمدرسة، والحفاظ على مصالحها وقيمها.

### **الاستقامة التنظيمية (Organizational Virtuousness)**

**تعرف الاستقامة التنظيمية إجرائياً بأنها:** التزام مديري مدارس التعليم الأساسي بالأخلاقيات الفاضلة للمهنة والسلوك الإنساني الحميد، والذي يتضمن التفاؤل والثقة والتعاطف والنزاهة والتسامح في التعامل مع أعضاء المجتمع المدرسي والمجتمع الخارجي.

### **منهج الدراسة وأداتها**

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة الدراسة، فهو لا يقف عند وصف الظاهرة أو المشكلة، بل يتعدى ذلك إلى التحليل والتفسير، ويمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه: عبارة عن استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر كما هي قائمة في الحاضر بقصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها أو بينها وبين ظواهر أخرى (العزاوي، ٢٠٠٨، ٩٧)، كما استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، طبقت على عينة الدراسة من معلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية.

### **الدراسات السابقة**

تم تقسيم الدراسات السابقة إلى ثلاثة محاور تبعاً لمتغيرات الدراسة:

#### **المحور الأول: دراسات تناولت الالتزام التنظيمي**

هدفت دراسة (شودة، ٢٠٢٣) تقديم تصور مقترح لتفعيل العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة (٥٨٧) مفردة، وتوصل البحث للعديد من النتائج، من أبرزها: افتقار بعض مديري المدارس الثانوية العامة إلى الدعم المعنوي، والغموض في توزيع الأدوار والمسؤوليات لدى بعض مديري المدارس الثانوية العامة، والمعلمين وكافة العاملين، وغياب الثقافة المجتمعية التي تشجع على الاستفادة من الجهود التطوعية التي تقدمها المدرسة، وضعف نشر وتدعيم ثقافة التمكين والتركيز على العوامل الشخصية أكثر من التركيز على العمل، وقد قدمت الدراسة تصوراً

مُقترحًا لتفعيل العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي بالمدارس الثانوية العامة بمُحافظة سوهاج.

وحاولت دراسة (زغبي، ٢٠٢٣) تحديد العلاقة بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بالمعاهد الأزهرية بمحافظة الدقهلية ودرجة الالتزام التنظيمي لدى العاملين بتلك المعاهد، وتم جمع البيانات الأولية من عينة العاملين بالمعاهد الأزهرية بمحافظة الدقهلية، عن طريق المقابلة الشخصية مع عينة الدراسة، إلى جانب طريقة الزيارة الخاطفة بتوزيع الاستقصاء على من لا يسمح وقته أثناء العمل واسترداده في اليوم التالي وبلغ حجم العينة ٣٢٢ مفردة، اعتمد البحث على المنهج الوصفي، وأكدت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين المشاركة في اتخاذ القرارات، وأبعاد الالتزام التنظيمي، ووجود تأثير ذو دلالة احصائية للمشاركة في اتخاذ القرارات على جميع أبعاد الالتزام التنظيمي بالنسبة لعينة البحث من العاملين بالمعاهد الأزهرية بمحافظة الدقهلية.

واهتمت دراسة كل من (الجابري وابراهيم، ٢٠٢٢) بالتعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى مُعلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة البريمي في سلطنة عمان، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٣٦٩) معلمًا ومعلمة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى مُعلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة البريمي في سلطنة عمان جاء عاليًا بصورة إجمالية، وأوضحت النتائج أيضًا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة من المعلمين لمستوى التزامهم بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة البريمي في سلطنة عمان تُعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.

وأجرى جياك (Çayak, 2021) دراسة هدفت إلى استكشاف تأثير ممارسة مديري المدارس لسلوك القيادة المستدامة على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الابتدائية العامة في اسطنبول بتركيا واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، وتم تطبيقها على عينة مكونة من ٣٣٨ معلمًا ومعلمة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في المدارس الابتدائية العامة في اسطنبول بتركيا جاء مرتفعًا بشكل عام، كما توصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسة مديري المدارس سلوك القيادة المستدامة والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الابتدائية العامة في اسطنبول بتركيا.

وحاول كل من موبونو وازواجي (Mbonu, Azuji, 2021) استكشاف العلاقة بين مستوى ممارسة مديري المدارس لنمط القيادة الموزعة ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية العامة بولاية أنبره في نيجيريا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي واستخدمت الدراسة الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (١١٠٥) معلمًا ومعلمة، وكشفت نتائج الدراسة أن مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس الثانوية العامة بولاية أنبره في نيجيريا جاء عاليًا بشكل عام، كما كشفت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسة مديري المدارس لنمط القيادة الموزعة والالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس الثانوية العامة بولاية أنبره في نيجيريا.

### المحور الثاني: دراسات تناولت الاستقامة التنظيمية

هدفت دراسة (السيد، ٢٠٢٢) التعرف على أثر الاستقامة التنظيمية بأبعادها على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العاملين بالتطبيق على العاملين بمديرية التربية والتعليم والإدارات التابعة لها بمحافظة الدقهلية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وصممت استبانة خاصة تم تحكيما وتوزيعها على عينة طبقية مكونة من (٣٧٠) من العاملين بمديرية التربية والتعليم والإدارات التابعة لها بمحافظة الدقهلية، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر إيجابي ذو دلالة احصائية للاستقامة التنظيمية بأبعادها (التفائل، الثقة، النزاهة، الرحمة، التسامح) على الأداء الوظيفي في مديرية التربية والتعليم والإدارات التابعة لها بمحافظة بالدقهلية، كما أوصت الدراسة بحث العاملين في مديرية التربية والتعليم والإدارات التابعة لها على العمل بروح الفريق، وتكوين علاقات قائمة على الاحترام والثقة والتبادل والرحمة والنزاهة بين العاملين مما يساعدهم على خلق الاستقامة التنظيمية لديهم.

بينما قدمت (المطيري، ٢٠٢٢) دراسة للتعرف على درجة توافر أبعاد الاستقامة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية للبنات في محافظة عنيزة بمنطقة القصيم من وجهة نظر المعلمات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بنمطه الارتباطي، واستخدمت الاستبانة بالاستفادة من مقياس كامبرون كأداة للبحث، وطُبقت على عينة تكونت من عدد (١٣٠) معلمة للمرحلة الثانوية بالمدارس الحكومية بمحافظة عنيزة، وتوصلت إلى أن درجة ممارسة أبعاد الاستقامة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عنيزة من وجهة نظر المعلمات متحققة بدرجة كبيرة، وجاءت الأبعاد الفرعية جميعها متحققة

بدرجة كبيرة، أما بالنسبة للمعوقات التي تحول دون ممارسة مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عنيزة لأبعاد الاستقامة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات متحققة بدرجة متوسطة.

وأجرى كل من (الناصرى وابراهيم، ٢٠٢٠) دراسة للتعرف على درجة توافر أبعاد الاستقامة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الظاهرة بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٢٠٣) معلمين ومعلمات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة توافر أبعاد الاستقامة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الظاهرة بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين جاءت كبيرة في أبعاد الدراسة ككل، كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيري سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، ولكن وجدت هذه الفروق في متغير الجنس لصالح الذكور.

وحاول ديلام وأخرون (Delam, et al, 2019) دراسة العلاقة بين الرفاهية والاستقامة التنظيمية على أداء معلمي المدارس الثانوية في بندر لنجة، مقاطعة هرمزكان، دراسة مقطعية أجريت على جميع معلمي المرحلة الثانوية في مدينة بندر لنجة، مقاطعة هرمزكان، وتكونت ١٢٧ فرداً، وكانت أدوات القياس عبارة عن استبيان للرفاهية، واستبيان للاستقامة التنظيمية، واستبيان للأداء الوظيفي، وأظهرت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة موجبة ومعنوية بين الرفاهية الروحية بأبعادها مع أداء معلمي المرحلة الثانوية، كما توجد علاقة إيجابية ومعنوية بين الاستقامة التنظيمية بأبعادها (التفاؤل، الثقة، التعاطف، التماسك، التسامح) مع أداء معلمي المرحلة الثانوية، وبناء على نتائج هذه الدراسة يمكن القول أن تعزيز الرفاهية والاستقامة التنظيمية يمكن أن يعزز أداء معلمي المدارس الثانوية.

في حين اهتمت دراسة واتنبي وآخرون (Watanabe& et al,2017) بتحديد أثر السعادة، على العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والأداء الوظيفي بين الموظفين اليابانيين، حيث حظي مفهوم السعادة باهتمام أكبر خلال العقد الماضي، حيث تشير الأبحاث إلى أنه قد يكون مصدرًا لأداء أفضل، استخدم هذا البحث الاستبيان وتحليل العملية المشروطة بين المديرين اليابانيين والعاملين في الخطوط الأمامية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الاستقامة التنظيمية وجودة أداء العاملين في المؤسسات التعليمية

اليابانية، وأن الاستقامة التنظيمية تحقق السعادة المهنية للعاملين، وتُمكن القادة من الإدارة الذاتية المتميزة لمؤسساتهم، كما تجعلهم يُثيرون الحماسة والطاقات الإيجابية لدى مرعوسيتهم، ويجعلونهم أكثر تفاؤلاً وإقبالاً على العمل والالتزام بمهامه ومسئوليته.

### المحور الثالث: دراسات جمعت بين الاستقامة التنظيمية والالتزام التنظيمي

هدفت دراسة (سعيد، ٢٠٢١) اختبار الأثر بين استقامة القيادة والالتزام التنظيمي، في حالة وجود متغير وسيط بينهما ألا وهو جودة الحياة الوظيفية، حيث شملت الدراسة عينة مكونة من مجموعة من العاملين في منجم الفوسفات بنتسة، وقد استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، كما تم استخدام بعض الوسائل الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، كالوسط الحسابي، ومعامل الارتباط، ونمذجة المعادلة الهيكلية، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين استقامة القيادة والالتزام التنظيمي كما أن هناك أثر كبير للمتغير الوسيط.

وأجرى كفياني (Kaviyani, 2019) دراسة بهدف معرفة العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس في مدينة فراشيند، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، واشتملت عينة الدراسة على (٢٣٠) معلماً من المعلمين الذين عملوا في هذه المدارس وتم اختيارهم من خلال العينة العشوائية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث مقياس الاستقامة التنظيمية ومقياس الالتزام التنظيمي ومقياس القيادة الأخلاقية من إعداد الباحث، وأظهرت النتائج المتحصل عليها أن الاستقامة التنظيمية تنبئ بشكل مباشر بالالتزام التنظيمي للمعلمين كما أن الاستقامة التنظيمية مؤشر مهم على التزام المعلمين التنظيمي بسبب القيادة الأخلاقية.

واهتمت دراسة عبيدي وآخرون (Abedi, et al, 2014) بتحديد دور الاستقامة التنظيمية في الالتزام التنظيمي للموظفين دراسة حالة على جامعة أزد الإسلامية الى دراسة العلاقة بين أبعاد الاستقامة والتزام التنظيمي لموظفي جامعة أزد الإسلامية، حيث كانت أداة الدراسة هو مقياس كاميرون ٢٠٠٤، وشملت العينة ١٥٨ موظفاً يعملون في جامعة أزد الإسلامية باستخدام أسلوب التحليل العاملي التوكيدي وتحليل الانحدار وتحليل الارتباط، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين متغيرات البحث تؤكد على أن إيلاء اهتمام خاص للدين والأخلاق وأبعاد الاستقامة التنظيمية في تحديد المسؤوليات للقادة يُسهم في تعزيز الالتزامات الاجتماعية للعاملين.

## التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة يتضح ما يلي:

- اتفقت جميع الدراسات التي تناولت الاستقامة التنظيمية على أهمية توافر أبعادها في جميع التعاملات الإدارية لمديري المدارس؛ لما لها من دور مهم في تطوير الأداء بشكل عام وأداء المعلمين بصفة خاصة، وزيادة انتاجيتهم ودافعيتهم نحو العمل، ودعت معظم الدراسات إلى العمل على تعزيز القيم الأخلاقية التي تتضمنها الاستقامة التنظيمية مثل النزاهة والثقة والتسامح لدورها في تحسين ودعم الأداء المتميز للعاملين.
- أكدت معظم الدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي على أهميته للمعلمين في تحقيق أهداف المدرسة، مما أعطى الدراسة الحالية أهمية في تحسين الالتزام التنظيمي للمعلمين.
- جمعت بعض الدراسات الاستقامة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وأكدت جميعها على العلاقة الموجبة بينهما، وثمنت دور الاستقامة التنظيمية في تعزيز الأداء المتميز للعاملين بشكل عام والالتزام التنظيمي بصفة خاصة.
- كما تناولت بعض الدراسات العلاقة بين الاستقامة التنظيمية وبعض المتغيرات التنظيمية كأداء الوظيفي والسعادة التنظيمية، وأكدت نتائج الدراسات على العلاقة الموجبة، والتي تؤكد على الدور الرئيس الذي تلعبه الاستقامة التنظيمية في تحسين بيئة ومناخ العمل.
- وقد ساعدت الدراسات السابقة الباحثان في تحديد مشكلة الدراسة وبناء الإطار النظري، واختيار منهجية الدراسة واختيار وبناء أدواتها، كما أسهمت الدراسات السابقة في تفسير النتائج وبناء التصور المقترح.

## الجزء الثاني: الإطار النظري للدراسة

من خلال الاستفادة من الأدبيات التربوية المرتبطة بمتغيري الدراسة والدراسات السابقة

يمكن عرض الاطار النظري للدراسة وذلك كما يلي:

### أولاً: الالتزام التنظيمي

حظي موضوع الالتزام التنظيمي باهتمام الباحثين في مجال الإدارة في العقود الأخيرة، وذلك لما له من علاقة بفاعلية المؤسسة ودرجة الإنجاز فيها، حيث يُعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المنظمة التي يعمل بها والذي يشتمل على رغباته بالبقاء عضواً فيها وتطابق قيمة مع قيم المنظمة، كما أنه يولد مزيداً من الجهود المبذولة في العمل حيث يُعتبر



الأفراد الملتزمون تجاه منظماتهم مصدر قوة يساعدها على البقاء والمنافسة لغيرها من المؤسسات (عبد النعيم، ٢٠٢٠، ١٥)، ويمكن تناول الالتزام التنظيمي من خلال النقاط التالية.

### ١. مفهوم الالتزام التنظيمي:

يعرف الالتزام التنظيمي بأنه شعور الفرد ورغبته الداخلية في القيام بالمهام المطلوبة منه، والتي تُسهم في تحقيق أهداف وقيم المؤسسة التي يعمل بها، مع وجود رغبة في المحافظة على استمراريتها وتطويرها (شنطي، ٢٠١٧، ٩١).

بينما يعرف عطية (٢٠١٨، ٢٦) الالتزام التنظيمي بأنه زيادة مستوى الرضا الوظيفي للعاملين ورغبتهم في الاستمرار في المؤسسة والوفاء بالتزاماتهم تجاه المؤسسة التي يعملون بها والقيام بما هو مطلوب منهم.

ويعرفه (عبد النعيم، ٢٠٢٠، ١٥٥) بأنه مدى شعور المعلمين وارتباطهم وولائهم لمدرستهم التي يعملون بها وحرصهم على الاستمرار فيها والمشاركة في تحقيق أهدافها والالتزام بقيمتها ودفعها للمنافسة والإبداع.

**وتعرف الالتزام التنظيمي إجرائياً بأنه:** قيام معلمي مدارس التعليم الأساسي بالمهام المنوطة بهم بفاعلية واتقان ورضا، بما يسهم في تحقيق أهداف المدرسة، مع وجود رغبة في الاستمرار في العمل بالمدرسة، والحفاظ على مصالحها وقيمها.

### ٢. أهمية الالتزام التنظيمي:

للالتزام التنظيمي أهمية كبيرة لكافة المؤسسات وعلى رأسها المدارس حيث إن فهم حالة الالتزام التنظيمي في أية منظمة، يمكن أن يساعد هذه المنظمات في المحافظة على الموارد البشرية المتميزة التي تعمل فيها واستبقائها، ويؤكد الغامدي (٢٠٠٩، ٦٣) على أن الالتزام التنظيمي له دور فعّال في رفع الروح المعنوية للعاملين، الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومنظماتهم، وحماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة.

كما يرجع الاهتمام بالالتزام التنظيمي كما يذكر (عبد الباقي، ٢٠٠٥، ١٨٢) إلى أن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل، إضافة إلى أن مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلاً من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظراً لما يمثله من كونه سلوكاً مرغوباً فيه .

ويعتبر الالتزام التنظيمي من المؤشرات المهمة التي تساعد على التنبؤ بسلوكيات العاملين والمعلمين بالمدرسة، وتمكن من تحديد مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما أنها تحدد معدل دوران العمل، حيث وجد أن الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي أطول بقاءً في العمل، ويشعرون بمستوى مرتفع من الرضا الوظيفي، وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المدرسة، كما يُسهم الالتزام التنظيمي في بناء علاقات اجتماعية قوية بين العاملين في المدرسة، ويساعد في رفع مستوى دافعيتهم نحو العمل والإنجاز، وتحقيق الأهداف المنشودة، بالإضافة إلى أنه يساعد على الحد من الاتجاهات السلبية التي قد يشعر بها بعض العاملين بالمدرسة، ويسهم في إيجاد اتجاهات مرغوب فيها (العبد اللطيف، ٢٠١٦، ٣٣٢).

كما يعمل الالتزام التنظيمي على زيادة تماسك الأفراد وثقتهم بالمدرسة وبالتالي تحقيق الاستقرار التنظيمي وارتفاع الروح المعنوية للأفراد وزيادة معدلات الأداء والإنتاجية وانخفاض مستويات دوران العمل والغياب وانخفاض المشكلات والخلافات التي تحدث بين العاملين والإدارة (فارس، ٢٠١٤، ١٧٢).

كما أن الالتزام التنظيمي يعمل على إظهار الفرد بعض السلوكيات تجاه المدرسة - نماذج سلوكية معينة - كالدفاع عنها والشعور بالفخر والاعتزاز بالانتماء لها والرغبة في البقاء فيها لأطول مدة، كما أنه يبرز مستويات عالية من سلوك التميز التي تنصب نحو الأداء المطلوب (العنزي والزيبيدي، ٢٠٠٦، ١١٧-١١٨) كما أنه دليل على اقتناع الفرد التام وقبوله لأهداف المنظمة التي يعمل فيها وقيمها، ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها، وعدم ترك العمل فيها حتى لو توافرت ظروف عمل أفضل في منظمة أخرى (عاصي وحسين، ٢٠٠٨، ١٠). ويتضح مما سبق أهمية الالتزام التنظيمي للمعلمين حيث يعتبر التزام المعلمين حاجة حقيقية للمدرسة من أجل بقائها واستمرارها فهو الدافع الحقيقي لشحن طاقات المعلمين وتوجيهها نحو أهداف المدرسة، وتعزيز الانتماء والشعور بالفخر تجاه المدرسة، وهذا يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمعلمين، وبالتالي تحسين أداء المعلمين وإنتاجيتهم.

### ٣. مراحل الالتزام التنظيمي:

يمر الالتزام التنظيمي بعدة مراحل لخصها قونجز وجينان ومومير (Guangxi, Jianan and Muammer, 2019, 21) في ثلاث مراحل، هي:

**أولاً: مرحلة الإذعان والالتزام:** وفي هذه المرحلة يكون التزام العاملين والمعلمين بالمدرسة ناتج عن المميزات والفوائد التي يتم جنيها من خلال العمل بالمدرسة، وهو أقل مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين لأنه التزام مادي أو نقص.

**ثانياً: مرحلة التطابق بين مصلحة العاملين بالمدرسة:** وفي هذه المرحلة يكون التزام العاملين بالمدرسة ناتج عن وجود تطابق بين مصلحتهم ومصلحة المدرسة، وفي هذه المرحلة يشعر الفرد بالفخر والاعتزاز في العمل بالمدرسة، ويسعى إلى استمرار العمل بها والانتماء إليها.

**ثالثاً: مرحلة التبنى:** وفي هذه المرحلة يكون التزام العاملين بالمدرسة في أعلى مرحلة، حيث يتبنى الفرد أهداف المدرسة وقيمها، وتصبح جزء من قيمه، وأهدافه الشخصية، وفي هذا المستوى من الالتزام التنظيمي يكون في أعلى مستوياته لدى العاملين.

في حين قسم (القيسي، ٢٠١٩، ١١٦) الالتزام التنظيمي حسب المدة الزمنية التي قضاها المعلم بالمدرسة إلى ثلاث مراحل هي:

**أولاً: مرحلة التجربة:** وهذه المرحلة تمتد من تاريخ مباشرة المعلم لعمله ولمدة عام واحد حيث يخضع فيها الفرد للتدريب والاعداد والاختبار، كما يسعى خلال هذه المرحلة جاهداً للتعايش ولانتماء مع البيئة الجديدة التي يعمل فيها وذلك بتوجيه اتجاهاته بما يتوافق مع اتجاهات المؤسسة، وازافة إلى اظهار مدى مهاراته وخبراته في أدائه، وتظهر خلال هذه المرحلة خبرات المعلم ووضوح الدور وتحديد العمل بشكل أكبر وإدراك التوقعات والاتجاهات نحو التنظيم.

**ثانياً: مرحلة العمل والإنجاز:** وهذه المرحلة تأتي بعد مرحلة التجربة حيث تتراوح مدتها ما بين عامين الى أربعة أعوام كما يسعى الفرد في هذه المرحلة إلى تأكيد مفهوم الانجاز، وكذلك يتبلور في هذه المرحلة مفهوم الولاء للعمل والمؤسسة، وأيضاً تظهر في هذه المرحلة خبرات الخوف من العزل والأهمية الشخصية.

**ثالثاً: مرحلة الثقة بالتنظيم:** وتلي هذه المرحلة مرحلة العمل والإنجاز، وتبدأ من السنة الخامسة وتستمر الى ما بعد ذلك وبالتالي يقوى لدى الأفراد الالتزام الذي تكون في المرحلتين السابقتين حيث ينتقل من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج بحيث يمتزج المعلم مع قيم ومبادئ المدرسة.

مما سبق يتضح أن عملية الالتزام التنظيمي عملية متدرجة، تبدأ بالنفعية المادية وهي أدنى مستويات الالتزام، ثم مرحلة تطابق قيم واهتمامات الأفراد مع قيم واهتمامات المدرسة، ثم

المرحلة الثالثة وهي أسمى مراحل الالتزام عندما يصل الفرد لتبني قيم وأهداف المدرسة والإيمان بها ويحاول الدفاع عنها، وتتطور عملية ومراحل الالتزام مع مرور الوقت، ويزداد مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمدرسة من خلال الممارسات الإدارية الإيجابية من قبل مدير المدرسة، فكلما شعر المعلم بأهميته، وبعدالة وشفافية القيادة المدرسية التي يعمل بها تحسن لديه الالتزام التنظيمي، وسهل عليه القيام بالمهام الموكلة إليه على أكمل وجه.

#### ٤. أبعاد الالتزام التنظيمي:

يشتمل الالتزام التنظيمي للمعلمين على ثلاثة أبعاد هي:

أولاً: الالتزام العاطفي: ويقصد بالالتزام العاطفي بأنه قدرة المعلم على إدراك عواطفه ومضمونها والتعبير عنها بشكل دقيق وتوافقي، كما يتضمن تنظيم الانفعالات لدى المعلم، وفهم المعلومات الخاصة بالانفعالات، والقدرة على إدراك هذه البيئة المعرفية في الذات، وبالتالي فإن الالتزام العاطفي يتضمن قدرة المعلم على التعبير عن مشاعره وانفعالاته وعلى التعامل مع المشاعر السلبية التي يشعر بها الفرد أثناء قيامه بالعمل، كالشعور بالإحباط وتراكم ضغوط العمل بحيث يتمكن من استخدام وتوظيف المشاعر للوصول إلى قرارات سلمية وتعزيز الالتزام التنظيمي لديه (Lurton, 2016, 23).

ثانياً: الالتزام المستمر: ويُشير بعد الالتزام المستمر إلى أن درجة التزام المعلمين تجاه المدرسة التي يعملون فيها ناتجة عن العائد الاقتصادي والاجتماعي الذي يمكن تحقيقه من الاستمرار في العمل بالمدرسة، مع تحديد ما سيفقده الفرد لو قرر ترك العمل بالمنظمة والانتقال للعمل مع منظمة أخرى، أي أن هذا الالتزام مرتبط بالفوائد التي يجنيها الفرد من العمل بالمنظمة وخصوصاً الفوائد المادية، حيث يبقى التزام الفرد للمنظمة ما دام العمل فيها يقدم له عائداً مادياً أفضل مما تقدمه المنظمات الأخرى، حيث يهتم الأفراد الذين لديهم التزام مستمر بمصلحتهم الشخصية أكثر من مصلحة المنظمة التي يعملون بها (المسدي، ٢٠١١، ٧).

ثالثاً: الالتزام المعياري: هو شعور المعلمين بالواجب تجاه المدرسة، والذي يعكس ضرورة البقاء ومواصلة العمل، ويتوقف ذلك بصورة كبيرة على الثقافة التنظيمية السائدة داخل المدرسة، وهو التزام قائم على الواجب والأخلاقيات، ويكون شعور المعلمين ملزماً بالبقاء في المدرسة، لأنهم يعتقدون أن هذا هو الشيء الصحيح المتناسب مع أخلاقيات الفرد، ويتوقف هذا النوع إلى حد كبير على أساليب التنشئة الاجتماعية واتجاهات المعلم وقيمه الشخصية ومنها الولاء والواجب (الهنداوي، ٢٠١٢، ٢٠٠).

وتأسيساً على ما سبق يتضح أن أبعاد الالتزام مرتبطة بشكل مباشر بمكونات شخصية الفرد؛ فإما أن يكون متعلق بالانفعالات كالحب والكراهية فذلك هو الالتزام العاطفي، وإما أن يكون مرتبط بالعوائد المادية والمنافع الشخصية فهو الالتزام المستمر، وإما أن يكون متعلق بقيم الفرد وأخلاقياته فهو الالتزام المعياري، وبناءً عليه يمكن القول بأن الالتزام يرتبط بجميع جوانب شخصية الفرد.

#### ٥. خصائص الالتزام التنظيمي:

ذكر (شنطي، ٢٠١٧، ٨٩) مجموعة من الخصائص والسمات التي تميز الالتزام التنظيمي للمعلمين منها:

- الالتزام التنظيمي غير محسوس، ولكن يستدل عليه من خلال سلوكيات المعلم واتجاهاته الإيجابية نحو العمل بالمدرسة، والقيام بمهامه على أكمل وجه.
  - الالتزام التنظيمي للمعلمين مكتسب، حيث يمكن تحقيقه من خلال وضع استراتيجيات وخطط إدارية تُسهم في تعزيز الالتزام التنظيمي لديهم.
  - يمكن للالتزام التنظيمي أن يتحقق من خلال قناعة المعلمين بالمدرسة بأهمية الالتزام التنظيمي في تحقيق أهداف المدرسة، وأهدافهم الشخصية.
  - يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة عوامل داخلية وخارجية للمدرسة مثل المعززات والحوافز التي تقدمها المدرسة للمعلمين، كما يتأثر أيضاً بالخصائص الشخصية للمعلمين فيها.
  - كما أن للالتزام التنظيمي دور في تعزيز انتماء المعلم للمدرسة ومهنة التعليم، وزيادة الرغبة بالبقاء في العمل وتحقيق أهداف العملية التعليمية.
  - يعمل الالتزام التنظيمي للمعلمين على زيادة دافعية المعلم داخل المدرسة، والعمل على بذل أقصى جهد من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، وتلبية احتياجات الطلاب.
- ويتضح مما سبق أن الالتزام التنظيمي له سمات تميزه منها عدم المحسوسية، وأنه مكتسب يمكن اكتسابه من خلال وضع الخطط والاستراتيجيات، كما أنه يتأثر زيادةً ونقصاً من خلال الحوافز المادية والمعنوية وسمات المعلم الشخصية، كما أنه له دور فعال في تحقيق أهداف المدرسة وتحسين الأداء وهو ما جعل جميع المؤسسات ومنها المدارس تسعى نحو زيادة وتحسين الالتزام التنظيمي للعاملين فيها.

#### ثانياً: الاستقامة التنظيمية

يُعتبر كامبيرون من أوائل الذين اهتموا بتناول الاستقامة التنظيمية والتأصيل لجوانبها وتحديد أبعادها، وفي عام ٢٠٠٤م قام كامبيرون وزميليه برايت، وكازا بتحديد خمسة أبعاد للاستقامة التنظيمية، الأول التفاؤل بتحقيق النجاح والإنجازات في العمل؛ واشتمل البعد الثاني على الثقة المُبادلة بين القائد والموظفين، وتعامله معهم باحترام وتقدير؛ أما البعد الثالث فتضمن التعاطف مع الآخرين في السراء والضراء، والاهتمام برعايتهم والوفاء باحتياجاتهم؛ واشتمل البعد الرابع على النزاهة وتمسكه بقيم الفضيلة والشرف والصدق والأمانة في أقواله وأفعاله، في حين تضمن البعد الخامس التسامح مع الآخرين والاعتراف بأخطائه والاعتذار عنها، وأن يجعل الفرد من أخطائه وأخطاء الآخرين فرصاً للتعلم الفعال (Cameron & et (Meyer, 2018, 245) (al, 2004, 14)، ويمكن تناول الاستقامة التنظيمية من خلال النقاط التالية:

### ١. مفهوم الاستقامة التنظيمية

تعرف الاستقامة التنظيمية بأنها منظومة إدارية متكاملة الأبعاد تصف السلوكيات التنظيمية ونتائجها المتوقعة التي تنال القبول مجتمعيًا، ويلتزم الأفراد بتنفيذ مضامينها المتمثلة في التفاؤل والثقة والتعاطف والنزاهة والتسامح بالشكل الذي يطمح به الأفراد لأنفسهم وغيرهم، والرغبة في المعاملة بالمثل فضلًا عن تبني هذه السلوكيات وإدامتها والمشاركة فيها على نطاق واسع سعيًا لخلق السعادة والرفاهية للآخرين (أبو شكير، ٢٠١٨، ٨)، كما تشير الاستقامة التنظيمية إلى الجودة المتلى للسلوك البشري (Nurrohman et al, 2022,75).

وتعرف الاستقامة التنظيمية أيضًا بأنها توجه تنظيمي يهدف إلى الاستفادة من السلوكيات الإيجابية والفاضلة وذلك من أجل زيادة استقرار المنظمات أثناء التنافس في بيئة تمتاز بديناميكية مستمرة في عواملها (أبو طيبخ، ٢٠١٩، ١٥٢).

كما تعرف بأنها أنشطة تعكس ثقافة المنظمة والتي تعمل على نشر القيم والفضائل الأخلاقية وإدامتها من خلال تغذيتها بعناصر وقيم قائمة على النزاهة والعطف والاحترام وتبادل المسؤولية (الصراف، ٢٠١٩، ٢٩٣).

وتعرف الاستقامة التنظيمية إجمالًا بأنها: مدي تمسك مديري مدارس التعليم الأساسي بالأخلاقيات الفاضلة للمهنة التربوية والسلوك الانساني الحميد، والذي يتضمن التفاؤل والثقة والتعاطف والنزاهة والتسامح في التعامل مع أعضاء المجتمع المدرسي والمجتمع الخارجي.

### ٢. أهمية الاستقامة التنظيمية

تعتبر الاستقامة التنظيمية خاصية مضمنة للثقافة، إذ يجب على العاملين الالتزام بأعلى قيم النظام الاجتماعي الذي يكون الفرد جزءاً منه، وبالتالي فالاستقامة بهذا المعنى هي استيعاب القواعد الأخلاقية التي تنتج الانسجام الاجتماعي، وهي تُسهم في التطور الأخلاقي لأعضاء المنظمة، ولديها نقاط قوة تجعل من الممكن للأفراد الازدهار كبشر والسعي وراء أهداف وسلع بشرية فريدة، كما أن الاستقامة التنظيمية على المستويين الفردي والتنظيمي سوف ترتقي بالأداء الفردي وستزيد من الكفاءة التنظيمية (Bright, & et.al, 2006, 246)، كما أن العمل في المنظمة ذات السلوكيات المستقيمة يشجع الأفراد العاملين على العمل ليس فقط للحصول على المكافآت المالية أو التقدم الوظيفي، ولكن أيضاً للمتعة الشخصية من خلال القيام بعمل جيد، فضلاً عن أن تبني سلوكيات الاستقامة هو وسيلة لأداء مثل هذا العمل الجيد (Barbuto & Searle, 2011, 108)، ونظراً للأهمية المتزايدة لأخلاقيات والمسئولية الاجتماعية للمنظمات، تعتبر الاستقامة مهمة في المنظمات كوسيلة لتحقيق الاستدامة التنظيمية والسعادة الفردية والمجتمعية، إذ تميل تصورات العاملين للاستقامة التنظيمية إلى العواطف وتقوية روابطهم مع المنظمة، كما أن الاستقامة التنظيمية مرتبطة بشكل إيجابي ليس فقط بالأداء التنظيمي ولكن أيضاً لها دور في تحقيق الالتزام والرضا ونوايا التغيير وسلوك المواطنة التنظيمية (Hur et al, 2017, 7) كما أن الاستقامة في المنظمات مرتبطة برفع سلوك أعضاء المنظمة والمساهمة بجودة أداء المنظمة وقدرتها على دعم الأنشطة الفاضلة من جانب أعضائها (Tsachouridi, 2020, 535).

كما تعمل الاستقامة التنظيمية على تثبيت منظور أخلاقي في ثقافات المنظمة وتعزز الذات ومهارات الذكاء العاطفي وروح الفريق وتهتم بتطوير القيادة الداعمة، حيث تمكن الآخرين من النجاح والذي يؤدي بدوره إلى نتائج مثمرة وخلاقة من حيث تنمية الشعور المعنوي والفخر لدى المجتمع المدرسي، ويعزز الانسجام في العلاقات ويزيد الثقة بالنفس ويعزز السلوكيات الإيجابية (Froman, 2010, 65)، كما تعمل الاستقامة التنظيمية على زيادة الثقة بالنفس وبالآخرين، وتعزز الوصول لمستويات أعلى من المنفعة الفردية والمجتمعية، وتعزز الأداء الإيجابي والاستقلالية والالتزام (Bright et al, 2006, 2)، كما تعزز الاستقامة التنظيمية الشعور الجيد واحترام الإنسان والتعاون والتوازن في الاتصالات، وكما تعزز المرونة والخبرة لدى العاملين بالمنظمة (Abedi et al, 2014, 119).



ومما سبق يتضح أهمية نشر قيم وأخلاقيات الاستقامة التنظيمية بين العاملين بالمدرسة لما له من دور مهم في تحسين الأداء وجودته، وتعزيز الثقة التنظيمية وسيادة مناخ تنظيمي مشبع بالتسامح والترابط والتعاطف بين جميع العاملين بالمدرسة، وإعلاء قيم العدالة والنزاهة، وتبني تلك القيم يكون له مردود إيجابي في تحسين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين بالمدرسة، بما ينعكس إيجابياً على تحقيق أهداف المدرسة.

### ٣. أبعاد الاستقامة التنظيمية

الاستقامة التنظيمية هي من بين المفاهيم التي تم أخذها في الاعتبار من خلال العلوم التنظيمية فهي تشير الى تلك السياقات التنظيمية التي تدعم الإنسانية والثقة والصدق بشكل فردي وجماعي (Kaviyani& Ahmadi, 2019, 87) ، وتتعدد أبعاد الاستقامة التنظيمية تبعاً لوجهات نظر العلماء وطبيعة المؤسسات، وستقتصر الدراسة على الأبعاد المرتبطة بسلوك مدير المدرسة بصفته قائداً تربوياً وهي (النزاهة التنظيمية والثقة التنظيمية والتفائل التنظيمي والتعاطف التنظيمي والتسامح التنظيمي) ويمكن عرض هذه الأبعاد بشيء من التفصيل على النحو التالي:

#### أ) النزاهة التنظيمية

ظهر مفهوم النزاهة التنظيمية مع نظرية الانصاف لأدم سميث في عام ١٩٦٥ والذي كان رائداً في النزاهة التنظيمية من خلال اعتقاده أن نظرية الانصاف هي مصدر النزاهة التنظيمية فعدالة التنظيم تخرج شعوراً بالانتماء بين العاملين (Mahmood & Al-Jader, 2021, 774-775)، وأوضح (Al-Helli et al, 2021, 4) أن النزاهة التنظيمية تعتبر من أهم الأساليب والممارسات القيادية، ومظهر السلوك المناسب لبناء علاقات اجتماعية وتنظيمية بين رأس المال البشري داخل وخارج المنظمات، وتتميز بعلاقتها ذات الاتجاهين بين الرئيس والمرعوس من ناحية وبين المرعوسين والمجتمع من ناحية أخرى، لذا يمكن تفسير النزاهة التنظيمية بأنها القدرة على التحكم في الدوافع السلوكية والتي قد تدفع السلوكيات العدوانية وتجذب السلوكيات الأخلاقية لذا تحتاج أي منظمة إلى تحلي أفرادها بالنزاهة والإنصاف، كما تعرف (أبو طيبخ، ٢٠١٩، ١٥٨) النزاهة التنظيمية بأنها سياق تنظيمي يتميز بالأمانة والجدارة والثقة والشرف وترتبط النزاهة التنظيمية بنزاهة وشفافية سياسات وإجراءات وممارسات العمل.

ويمكن تعريف النزاهة التنظيمية اجرائياً بأنها: مجموعة من السلوكيات التي تتصف بالعدالة والإنصاف والاحترام المتبادل التي تظهر في تعامل مديري مدارس التعليم الأساسي مع المعلمين.

وأشار (Nafei, 2021, 29) إلى أن النزاهة تعتبر جزءاً من نظام الرقابة الداخلية للمنظمة لتعبر عن القيم وقواعد المعمول بها داخل المنظمة التي تهدف إلى تعزيز كفاءتها، ومن ناحية أخرى تعبر نزاهة القائد عن مدى اتخاذه المعايير والإجراءات والقرارات العادلة والتي يكون لها تأثير إيجابي على سلوك الأفراد والمنظمة بأكملها.

وللنزاهة التنظيمية أهمية عظيمة فعلى المستوى الفردي فإن تحلي الأفراد بالنزاهة يعمل على تشجيع كافة السلوكيات والتصرفات الإيجابية التي تديم تواجدهم في المنظمة كالالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي، والسلوكيات الأخلاقية كالأمانة والصدق والإخلاص والاستقامة (الحسنات، ٢٠١٥، ٥٩).

كما تعتبر النزاهة التنظيمية عملية امتداد للقيم الأخلاقية الإيجابية والتي تنعكس على أعمال المدرسة واطهار المبادئ المقبولة من حيث القيم والأخلاق، والتي تُسهم في قيادة المدرسة ونبذ كل السلوكيات التخريبية التي تُسهم في تغذية الفساد الإداري؛ وذلك عن طريق إيجاد آلية تتضمن الحوار وحل المشكلات وإخراج المدرسة إلى المجتمع بكونها قادرة على الوفاء بالتزاماتها تجاه المجتمع الخارجي وفق المعايير الأخلاقية السائدة لهذا المجتمع (الطائي؛ وآخرون، ٢٠١٧، ٢٨٤).

يتضح مما سبق أهمية تحلي مديري المدارس بخلق النزاهة لما له من دور مهم يبعث على سيادة جو يتسم بالعدالة والشفافية، بعيداً عن الفساد الإداري والمحسوبية، بما ينعكس على جودة أداء المعلمين داخل المدرسة، وبما يحقق أهداف المدرسة.

#### ب) الثقة التنظيمية

تعتبر الثقة عاملاً رئيساً في حرية التعبير بصدق وتحديد فاعلية بناء العلاقات الشخصية، إذ يؤدي الافتقار إليها لتصلب المواقف البشرية، وتدهور العلاقات الشخصية، وضعف كفاءة وفاعلية التنظيم، وعليه يمكن الإشارة إلى الثقة بأنها تمثل مجموعة قيمية ترتبط بالمشاعر والتوقعات والمعتقدات التي يتحلى بها الفرد عند التعامل مع الآخرين، وتتشكل من خلال التفاعلات الأولية بين الطرفين وذلك بمساعدة مجموعة من العوامل التي تُسهم في تشكيل تلك الثقة ويمكن اعتبارها توقعات إيجابية للأفراد تجاه الآخرين (Al-Helli et al, 2021, 4)،

وتعتمد عملية الثقة على التوقع الإيجابي تجاه الآخرين، فالثقة في شخص ستجعل الطرف الآخر يتصرف بطريقة مماثلة من الثقة (Mahmood & Al-Jader, 2021, 774). كما تعرف الثقة التنظيمية بأنها: مجموعة من القيم والمبادئ والتوقعات تجاه منظمة والتي يمكن من خلالها تحقيق النتائج المرغوب فيها، اعتماداً على النظام الإداري والمديرين ونظم المعلومات فيها والعلاقات التنظيمية بين أفرادها (الراشدي وعبد الهادي، ٢٠١٩، ١٢٠). وتعرف الثقة التنظيمية اجرائياً بأنها: عبارة عن التوقعات والمعتقدات الإيجابية التي يحتفظ بها مديري مدارس التعليم الأساسي تجاه المعلمين والتي تجعله يعتمد عليهم في القيام بالمهام المختلفة من أجل تحقيق أهداف المدرسة.

وللثقة التنظيمية أهمية كبرى في تحسين المناخ التنظيمي فالثقة توقع ايجابي بين طرفين، ولذلك فإن الطرف الآخر لن يتصرف بطريقة انتهازية تكسر أو تخلخل هذه الثقة مما يجعل الطرف الأول يتصرف بطريقة مماثلة في الموقف، وتعتمد عملية الثقة على سيرة الشخص وتاريخه وتتصف الثقة بدرجة عالية من المصادقية سواء كانت للفرد أو المجموعة وفي نفس الوقت تعتبر عملية غير مستقرة في الحياة التنظيمية (Mahmood & Al-Jader, 2021, 774-775) وفي سياق متصل أوضح (Oguegbe & Edosomwan, 2021, 58) (59) أن الثقة في طرف آخر تعكس توقعاً بأن الطرف الأول سيتصرف بإحسان ولا يمكن لأي طرف اجبار آخر أو السيطرة عليه لتحقيق توقعات معينة، وللثقة التنظيمية فوائد عديدة داخل المنظمة إذ إنها تعمل على تحفيز الابتكار وتؤدي إلى قدر أكبر من الاستقرار العاطفي، كما تُسهم في القبول والانفتاح وحرية التعبير (الزيابي، ٢٠١٣، ١١١)، كما أن الثقة التنظيمية عنصر مهم وضروري لتكوين العلاقات التعاونية في المنظمة إذ إنها تشجع الاستقرار التنظيمي والرضا بين أعضاء المنظمة (Ozen, 2018, 125).

كما تعمل الثقة التنظيمية على جعل العمل داخل المنظمات يتسم بالتماسك والجودة العالية، كما تزيد الثقة التنظيمية من ولاء العاملين وانتمائهم للمنظمة، وتشجع على الحوارات والنقاشات المفتوحة بين الزملاء في العمل، وتقلل من حدة الصراع التنظيمي، كما تقلل كثيراً من معدلات غياب العاملين أو تأخرهم عن العمل وتحفزهم في الوصول إلى مستويات عالية من الابداع والابتكار (الغانم، ٢٠١٨، ٧٠٥).

تأسيساً على ما سبق تتضح أهمية قيام مديري المدارس بمنح الثقة للمعلمين من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرار، وتمكينهم وتفويض الصلاحيات إليهم بما يكون له مردود ايجابي،

في تعزيز الإبداع وزيادة الإنتاجية وتحسين الالتزام والرضا الوظيفي، والحد من الصراع داخل المدرسة، وخلق بيئة تنظيمية تبعث على التعاون والاستقرار داخل المدرسة.

### ج) التفاؤل التنظيمي

التفاؤل من أبرز المتغيرات التنظيمية التي تؤثر في الأداء التنظيمي، لأنه شعور يؤدي إلى ردود فعل إيجابية من الجميع، وبسببه يتوقع العاملون النجاح والأداء الجيد في مواجهة التحديات (Cameron & Gaza, 2013, 677)، كما يشير مصطلح التفاؤل إلى ميل الفرد المتفائل لتوقع أفضل النتائج الممكنة حتى في حالة عدم التأكد، فهو بمثابة الحفاظ على التوقعات الإيجابية، إذ يميل الأفراد المتفائلون إلى الإيمان بتحقيق أهدافهم (Shekari et al, 2011, 11)، كما يعرف التفاؤل التنظيمي بأنه: قدرة نفسية إيجابية فريدة من نوعها تحفز الفرد ذاتياً، وتعزز الأداء الوظيفي والمواقف المرغوبة في العمل (الحسناوي وأبو شكير، ٢٠١٩، ٨٥).

وعرّفه النمران (٢٠١٨، ١٠) بأنه: مستوى التّوقّع الإيجابي للقادة عن الحياة، وظروف العمل وسعادتهم النّابعة من استقرارهم الاجتماعي، التي تجعل منهم أشخاصاً إيجابيين، وتدفعهم نحو العمل بإخلاص، وإتقانٍ والتزام.

ويعرف التفاؤل التنظيمي اجرائياً بأنه: قدرة مديري مدارس التعليم الأساسي على نشر الطاقة الايجابية بين العاملين والنظر إلى الجانب الإيجابي والإيمان بقدرات المعلمين بالمدرسة، والعمل على استغلالها لتحقيق أهداف المدرسة.

ويتميز التفاؤل بالقدرة الفريدة على التعامل مع ضغوطات العمل، وهذا نتيجة التفكير الإيجابي للعاملين وتوافر إمكانيات غير محدودة للتعامل مع المشاكل والنجاح في تكوين علاقات اجتماعية مع الآخرين بشكل أفضل (Oraibi & Saeed, 2021, 30)، وأضاف Nafei, (2021, 28) كما أن الأفراد المتفائلين يصفون الأخطاء بأنها خارجية وغير مستقرة ومؤقتة، على عكس المتشائمون الذين يصفون الأخطاء بأنها داخلية ومستقرة ودائمة، وهذا ما يفسر سبب نجاح القادة المتفائلين الذين يجيدون التعامل مع شؤونهم داخل منظمة وخارجها بشكل متفائل، على عكس القادة المتشائمين الذين يميلون إلى اظهار المعاناة من الاكتئاب بسهولة، وعليه يمكن القول بأن التفاؤل التنظيمي هو شعور عميق بالنجاح والأداء الجيد في مواجهة كافة التحديات، ويؤكد (Frost, 2021, 21) على أهمية التفاؤل بوصفه محفزاً للعاملين، وأن

له جوانب دفاعية اضافة إلى جوانب تعزز حب المنظمة وبشكل عام، حيث ينظر الى التفاعل على أنه سمة شخصية وطريقة تفكير تؤثر على عملية صنع القرار. وفي ضوء ما سبق تتضح الأهمية البالغة لتبني مدير المدرسة لقيمة التفاوض بما يجعله يكسب ثقة العاملين بالمدرسة، وبناء علاقات اجتماعية إيجابية بعيدة عن الاكتئاب والقلق، لأن المدير المتفائل بالنجاح ينير مصابيح التفاوض بالنجاح لدى العاملين، كما أن التفاوض له دور في تعزيز الإبداع والابتكار لدى العاملين، والإقبال على عملهم بحب وحماس، بما يزيد معدلات جودة الأداء.

#### د) التعاطف التنظيمي

التعاطف سمة إنسانية محددة تنطوي على قلق الفرد على الآخرين، وتعد أحد أهم الأسس الأخلاقية للحياة (Meyer, 2018, 256)، ويشير التعاطف إلى الملاحظة الجماعية والشعور والاستجابة لألم الآخرين داخل المنظمة (Cameron et al, 2004, 766)، كما يعرف التعاطف التنظيمي بأنه: مجموعة من الممارسات المختلفة في المنظمة تعتمد على المشاعر والأفعال المترابطة وتخضع لديناميكيات غير خطية وعلاقات وردود فعل تؤثر في شكل الاستجابة وذلك من خلال نشر الاهتمام بالآخرين وله تأثيرات ثانوية مثل رفع مستوى الفاعلية في مواجهة التحديات (الحسناوي وأبو شكير، ٢٠١٩، ٨٥).

ويعرف التعاطف التنظيمي اجرائياً بأنه: قيمة انسانية تعبر عن المشاعر الإيجابية والاهتمام الذي يظهره مديرو مدارس التعليم الأساسي تجاه المعلمين عند تعرضهم لمواقف معينة. ويساعد التعاطف التنظيمي الأفراد على الشعور بمعاونة الآخرين، ومن أجل أن تكون عملية التعاطف جماعية ينبغي إضفاء الشرعية عليها ونشرها وتمكينها من خلال القيم والممارسات والسياسات الداخلية للمنظمة، وعليه يمكن القول أن التعاطف التنظيمي هو سمة من السمات البشرية والتي تتمثل في فهم الفرد ووعيه لمعاناة الآخرين والاستجابة لها والتفاعل معها بطريقة تولد مشاعر ايجابية مشتركة، كما يعمل التعاطف التنظيمي على مساعدة أولئك الذين يعانون من بعض السلوكيات غير المستقرة سواء على المستوى النفسي أو الاجتماعي (Al-Helli et al, 2021, 3)، فيما أضاف (Mahmood & Al-Jader, 2021, 774) أن التعاطف التنظيمي يشير إلى الملاحظة الجماعية والاحساس بمشاعر الآخرين، ويمكن القول أنه إذا كانت القيادة ذات صفة متعاطفة فإن سلوك التعاطف في المنظمة سيكون بمثابة

السلطة الجماعية للمنظمات، فضلاً عن أن القائد العطوف هو الذي يبدأ الدورة الإيجابية في المنظمة من خلال اتخاذ القرارات الإيجابية التي تكون ذات قيمة ومعنى للمنظمة. وللتعاطف التنظيمي فوائد عظيمة فهو يعمل على ترابط الأفراد نفسياً مما يؤدي إلى إيجاد علاقة أقوى بين زملاء العمل لأن التعاطف يولد الثقة، كما أن التعاطف في العمل يولد مشاعر الفخر بالطريقة التي يتصرف بها الأفراد في المنظمة وقد يعززون هذا التصرف مما يشجع الأفراد على عمل أكثر من أجل الصالح العام (Boyatzis, et al, 2006, 13) ، كما أن التعاطف التنظيمي يجلب فوائد جماعية، بما في ذلك مستويات أعلى من المشاعر الإيجابية المشتركة (مثل الفخر والامتنان) فضلاً عن الالتزام الأكبر للمجموعة، ومعدلات دوران أقل، ومستوى عالٍ من التعاون (Cameron & caza, 2013, ٦٧٧).

ويتضح مما سبق أهمية أن يكون مديرو المدارس عطوفين عند تعاملهم مع المعلمين ومراعاة ظروفهم الخاصة من أحزان وأفراح بما يخلق علاقات ايجابية تبعث على الثقة بالنفس والتعاون بين الجميع، وخلق مناخ تنظيمي يتسم بالدفء العاطفي والفخر بالعمل بالمدرسة، وهذا ينعكس على تحسين الأداء وتحقيق أهداف المدرسة بكفاءة وفعالية.

#### هـ) التسامح التنظيمي

التسامح هو قبول الاعتذار بصدق عن الأخطاء التي يرتكبها الأفراد وهي فرصة للمنظمة للحصول على مستويات أعلى من الأداء، ويشير التسامح إلى الإجراءات التي تهدف إلى كسر أو منع سلسلة من الأحداث السلبية الناتجة عن التفاعل الإنساني (Naeem, 2016, 113)، ويقصد بالتسامح أيضاً الرغبة في التخلي عن حق الاستياء والحكم السلبي والسلوك السيء تجاه من يضر بالمنظمة بشكل غير عادل مع تعزيز سمات التعاطف والحب تجاهه (Magnier-Watanabe, 2017, 2)، كما يعرف التسامح التنظيمي بأنه تعزيز قدرة الفرد على التخلي عن المشاعر السلبية تجاه المخطئ واستعادة العلاقات التعاونية بين الأفراد في مكان العمل، وهذه العملية تتطلب الشجاعة وضبط النفس التي تحول معنى الحدث الصادم إلى تعاون وتقارب وعفو وصفح جميل (الحسناوي وأبو شكير، ٢٠١٩، ٨٥).

ويعرف التسامح التنظيمي اجرائياً بأنه: قيمة انسانية تعبر عن قدرة مديري مدارس التعليم الأساسي في التخلي عن المشاعر السلبية وسياسة العتاب تجاه المعلمين المخطئين والحفاظ على علاقات الود والتعاون معهم من أجل تحقيق أهداف المدرسة.

وللتسامح التنظيمي أهميه كبرى للصحة العقلية ورفاهية الفرد وقدرته على تحفيز المشاهد الإيجابية وتقليل المشاعر السلبية، كما أن التسامح يعمل على معالجة النزاعات الحالية وزيادة الثقة بين بعضهم البعض، ويعزز التسامح التنظيمي قدرة الموظف على أداء وظيفته دون التأثير سلباً على المخرجات ومستويات الجودة التي أنتجها (Al-Abedi et al, 2021, 2771)، وأضاف (Oraibi & Saeed, 2021, 31) أن الرغبة في التخلي عن الحكم السلبي وحق الاستياء واللامبالاة تجاه أولئك الذين أضروا وأحدثوا ظملاً مع تعزيز سمات التعاطف والحب تجاههم؛ يعتبر في المنظمات جزءاً من عملية الحد من الأخطاء، وعليه يمكن القول بأن التسامح التنظيمي عملية عاطفية وطوعية مقصودة يتمتع بها الأفراد عندما يكون لديهم القدرة على غفران الذنوب للآخرين والثقة بهم شرط عدم تكرار الأخطاء، من خلال أسلوب ينمي العلاقات التعاونية في مكان العمل، وأضاف (Al-Helli et al, 2021, 4) أن التسامح التنظيمي يظهر في السياق التنظيمي الذي يحول الأخطاء كفرصة يمكن استغلالها والتعلم من خلالها، ويعتبر التسامح التنظيمي طريقة لاستبدال السلبية بالإيجابية وهو أمر شائع في السياق التنظيمي، وغالباً ما يؤدي إلى نتائج جماعية متمثلة في الرضا الوظيفي والتعلم ورفع الروح المعنوية للعاملين.

وتأسيساً على ما سبق يتضح أن تسامح مديري المدارس مع المعلمين عند ارتكابهم الأخطاء يعزز جو الالفة والمحبة بين العاملين بالمدرسة، واتخاذ تلك الأخطاء فرصاً جيدة للتعلم منها، كما يعمل التسامح على رفع الروح المعنوية للمعلمين، وزيادة ولاء وانتماء المعلمين تجاه المدرسة.

#### ٤. معوقات تطبيق الاستقامة التنظيمية

ذكر المطيري (٢٠٢٢، ٢٦٣-٢٦٥) نوعين من المعوقات التي تحول دون تطبيق الاستقامة التنظيمية بالمدارس هما:

١. المعوقات التنظيمية: وتتمثل في أسلوب القيادة التقليدي، وجمود تطبيق اللوائح من خلال صلابة الأنظمة، وعدم مواكبة المستجدات فمدير المدرسة الذي لا يحسن استخدام الصلاحيات المخولة له يضعف تفاعله الإيجابي وتواصله مع العاملين في المدرسة، ويفقد بعض أبعاد الاستقامة التنظيمية بسبب عدم الاطلاع على اللوائح المنظمة للعمل.



٢. **المعوقات الاجتماعية:** وتتلخص في الممارسات السلبية للإدارة، واهتمام المدير بالعلاقات الاجتماعية في العمل على حساب انجاز الأعمال، وعدم امتلاكه تصورًا واضحًا لأبعاد الاستقامة التنظيمية داخل المدرسة، وافتقاره للقدرة على توفير بيئة محفزة لتطبيق أبعاد الاستقامة التنظيمية في جميع المجالات الإدارية والفنية وضعف خبرته الكافية لتطبيق جميع أبعاد الاستقامة التنظيمية.

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن افتقار مدير المدرسة في التحلي بممارسات الاستقامة التنظيمية دليل على افتقار المدرسة إلى قيادة فعالة حكيمة تتبنى الأنماط القيادية الفعالة، وتدل على غياب القيم الأخلاقية الرفيعة والتي تنعكس سلبيًا على سلوك العاملين بالمدرسة، تلك الأخلاقيات التي تعمل على ضبط سلوك الجميع، وتعمل على تنفيذ المهام الموكلة إليها من تخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة وتنفيذ، ودليل على عجز الإدارة على توفير مناخ تنظيمي ملائم يحافظ على العمل ويحقق الأهداف، والاعتماد على أنظمة تقليدية ضعيفة ربما تكون مقيدة للعمل ومعيقة لتطور المدرسة نحو الأفضل.

### دور الاستقامة التنظيمية في تحسين الالتزام التنظيمي

من خلال عرض الإطار النظري لكل من الالتزام التنظيمي والاستقامة التنظيمية يتضح أن الالتزام التنظيمي من المتغيرات الإدارية التنظيمية التي تتأثر بمستوى الاستقامة التنظيمية، والتي تؤثر بدورها في تقدم ورقي تلك المنظمات، فالاستقامة التنظيمية والالتزام التنظيمي أمران متلازمان فالالتزام التنظيمي لا يمكن تحقيقه إلا ببناء مجموعة من القيم التنظيمية، فتمسك مديري المدارس بالأخلاقيات العالية في التعاملات اليومية داخل المدرسة تشير إلى الالتزام العالي لدى المعلمين في المدرسة، وبالتالي قبولهم للقيم الجوهرية للمدرسة مما يخلق مناخًا من السيطرة على السلوك وزيادة معدلات الأداء والتماسك في المدرسة، ويقلل من ميل المعلمين لترك المدرسة، كما أن تدهور منظومة القيم والأخلاقيات التنظيمية ونقصها لدى المديرين في المدرسة ينعكس بدوره على الالتزام التنظيمي للمعلمين، لأنهما أمران متلازمان مما يجعل المعلمين بلا قيم ويفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المدرسة ومن ثم انخفاض التزامهم وهذا بدوره ينعكس على كفاءة وفعالية المدرسة وفشلها في تحقيق أهدافها.

لذا يمكن القول بأن شيوع مناخ تنظيمي يتسم بالتعاطف والنزاهة والتسامح والتفاؤل والثقة من قبل مديري المدارس عند التعامل مع المعلمين من شأنه تحقيق الرضا الوظيفي لهم، وزيادة انتمائهم للمدرسة، وسيادة جو من المحبة والتعاون والتراحم بين العاملين، وبالتالي زيادة انتاجيتهم، فتبني مدير المدرسة لخلق التفاؤل يجعله يكسب ثقة العاملين بالمدرسة، وبناء علاقات اجتماعية إيجابية بعيدة عن الاكتئاب والقلق، وتعزز الإبداع والخلق من قبل العاملين، والاقبال على عملهم بحب وحماس، مما يزيد معدلات جودة الأداء.

وعندما يكون مديرو المدارس عطوفين في تعاملهم مع المعلمين؛ فإن ذلك يخلق علاقات ايجابية تبعث على الثقة بالنفس والتعاون بين الجميع، وخلق مناخ تنظيمي يتسم بالدفء العاطفي والفخر بالعمل بالمدرسة، وهذا ينعكس على تحسين الأداء وتحقيق أهداف المدرسة بكفاءة وفعالية، كما أن مديري المدارس الذين يمنحون الثقة للمعلمين من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرار، وتمكينهم وتفويض الصلاحيات إليهم يكون له مردود ايجابي، حيث يعمل على تعزيز الإبداع وتحسين الالتزام والرضا الوظيفي، وخلق بيئة تنظيمية تبعث على التعاون والاستقرار داخل المدرسة.

وإذا كان مديرو المدارس متسامحين مع المعلمين عند ارتكابهم الأخطاء، فإن ذلك يعزز جو الألفة والمحبة بين العاملين بالمدرسة، كما يعمل التسامح على منح فرص للعاملين للتعلم من أخطائهم السابقة وتكون بمثابة خبرات إيجابية لهم وهذا يعمل على رفع الروح المعنوية للمعلمين، وزيادة ولاء وانتماء المعلمين للمدرسة، وعندما يتحلى مديرو المدارس بخلق النزاهة فإن ذلك يبعث على سيادة جو من العدالة والشفافية، بعيداً عن الفساد الإداري والمحسوبة، بما ينعكس على جودة أداء المعلمين داخل المدرسة، وبما يحقق أهداف المدرسة، وكل هذه القيم تعمل في النهاية على تحسين الالتزام التنظيمي للمعلمين تجاه المدرسة.

مما سبق يتضح أن كلاً من الالتزام التنظيمي والاستقامة التنظيمية متلازمان فكلاهما يعكس علاقة المعلمين تجاه المدرسة والمديرين؛ فالالتزام التنظيمي يعكس موقف المعلمين تجاه المدرسة والاستقامة التنظيمية تعكس موقف المعلمين تجاه مدير المدرسة.

### الجزء الثالث: الإطار الميداني للدراسة

تقدم الدراسة فيما يلي عرضاً منهجياً للدراسة الميدانية واجراءاتها، وذلك من خلال عرض أهدافها، وبناء أداة الدراسة وتقنيها، ومجتمع وعينة الدراسة، وأساليب المعالجة الإحصائية، كما يلي:

## أولاً: أهداف الدراسة الميدانية

هدفت الدراسة الميدانية إلى التعرف على واقع كل من الاستقامة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي والالتزام التنظيمي للمعلمين بمحافظة المنوفية والعلاقة بينهما، وذلك على النحو التالي:

١- التعرف على واقع الاستقامة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية من خلال التعرف على درجة التوافر للأبعاد الآتية: النزاهة التنظيمية، التفاؤل التنظيمي، الثقة التنظيمية، التعاطف التنظيمي، التسامح التنظيمي.

٢- التعرف على واقع الالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية من خلال التعرف على درجة التوافر للأبعاد الآتية: الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري.

٣- دراسة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة بحسب متغيرات (الدرجة الوظيفية، سنوات الخبرة، النوع) وذلك للوقوف على مصادر الفروق في الاستجابات-إن وجدت-وتحليلها، بما يسهم في مراعاة هذه الفروق عند تقديم التصور المقترح للدراسة.

٤- دراسة العلاقة بين درجة الاستقامة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية ودرجة الالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بها.

## ثانياً: أداة الدراسة الميدانية

استخدمت الدراسة الميدانية الاستبانة بغرض جمع البيانات من عينة الدراسة، وقد تم إعداد هذه الأداة في ضوء ما أسفر عنه الجانب النظري من عرض وتحليل للدراسات السابقة، والأدبيات العلمية المتخصصة في مجال الدراسة، ومن ثم قام الباحثان بتحكيم تلك الأداة، والتأكد من صلاحيتها بحساب معاملات الثبات والاتساق الداخلي لها، على النحو الآتي:

### ١- صدق أداة الدراسة

يمكن الحكم على الصدق الظاهري للأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين وتقدير مدى التوافق في تقديراتهم للفقرات وتقييمهم لمدى ارتباط الفقرات بالخصائص المستهدف قياسها (مجيد، ٢٠١٤، ١٠٤)، وللتأكد من صدق الاستبانة الظاهري وصدق المحتوى تم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في مجال الدراسة؛ بلغ عددهم (١٢) محكمًا، وذلك للقيام بتحكيما بعد الاطلاع على عنوان الدراسة،

وتساؤلاتها، وأهدافها، وقد طُلب من المحكمين إبداء آرائهم وملاحظاتهم حول عبارات الاستبانة من حيث مدى ملاءمة العبارات لموضوع الدراسة، وصدقها في الكشف عن المعلومات المرغوبة للدراسة، وكذلك من حيث ارتباط كل عبارة بالبُعد الذي تنتمي له، ومدى وضوح العبارات، وسلامة صياغتها، واقتراح طرق تحسينها بالإشارة بالحذف أو الإبقاء، أو التعديل للعبارات، والنظر في تدرج المقياس، ومدى ملاءمته، وغير ذلك مما يروونه مناسباً، وبناء على آراء المحكمين وملاحظاتهم تم الإبقاء على العبارات التي اتفق عليها المحكمون بنسبة (٨٠%) فأكثر، وحذف العبارات التي حققت درجة موافقة أقل أو تعديلها وفق آراء المحكمين، كما تم إضافة بعض العبارات التي اقترحها المحكمون بحيث أصبحت الاستبانة صالحة للتطبيق.

وتتكون الاستبانة في صورتها النهائية من محورين، الأول: الاستقامة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية ويضم خمسة أبعاد فرعية (النزاهة التنظيمية، التفاؤل التنظيمي، الثقة التنظيمية، التعاطف التنظيمي، التسامح التنظيمي) يتم قياسها باستخدام (٢٥) عبارة، والثاني: الالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية ويضم ثلاثة أبعاد فرعية (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري)، يتم قياسها باستخدام (١٥) عبارة، كما تم استخدام تدرج Rating scale ثلاثي (كبيرة/ متوسطة/ ضعيفة) للتعرف على استجابات عينة الدراسة على عباراتها، كما طُلب من أفراد عينة الدراسة الإجابة عن بعض الأسئلة (الدرجة الوظيفية، سنوات الخبرة، النوع) كبيانات أولية تصنيفية بغرض وصف توزيع العينة ودراسة الفروق في الاستجابات في ضوء تلك المتغيرات التصنيفية.

## ٢- الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

يقصد بالاتساق الداخلي مدى تمثيل عبارات المقياس تمثيلاً جيداً للمراد قياسه (Creswell, 2012, 618) فبعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم تطبيقها ميدانياً على عينة استطلاعية ضمت (٦٠) فرداً من أفراد مجتمع الدراسة المستهدف بغرض التأكد من ملائمة الأداة وصلاحياتها لجمع البيانات من وجهة نظر بعض أفراد المجتمع، وتم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة البعد الذي تنتمي له، وكذلك حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمحور باستخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation، وجاءت النتائج كالآتي:

جدول (١) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي له وبين درجة كل بُعد والدرجة الكلية لمحور الاستقامة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي (ن=٦٠)

التسامح التنظيمي		التعاطف التنظيمي		الثقة التنظيمية		التعاون التنظيمي		النزاهة التنظيمية	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**٠.٨١	١	**٠.٧٩	١	**٠.٨٢	١	**٠.٨١	١	**٠.٨٥	١
**٠.٥١	٢	**٠.٩٠	٢	**٠.٩١	٢	**٠.٨٤	٢	**٠.٦٤	٢
**٠.٦٥	٣	**٠.٩١	٣	**٠.٥٣	٣	**٠.٨٨	٣	**٠.٨٧	٣
**٠.٨٢	٤	**٠.٩٣	٤	**٠.٣٦	٤	**٠.٩٤	٤	**٠.٩٠	٤
**٠.٨٦	٥	**٠.٨٦	٥	**٠.٩١	٥	**٠.٨٩	٥	**٠.٤٣	٥
**٠.٣٨	الارتباط بالدرجة الكلية	**٠.٧٠	الارتباط بالدرجة الكلية	**٠.٤١	الارتباط بالدرجة الكلية	**٠.٦٥	الارتباط بالدرجة الكلية	**٠.٥٠	الارتباط بالدرجة الكلية

\*\* قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٠١).

يتضح من الجدول (١) أن جميع عبارات محور الاستقامة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي ترتبط بالبعد الذي تنتمي له بمعامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠١)، حيث تراوحت معاملات الارتباط من (٠.٣٦) إلى (٠.٩٤)، أي أن الارتباط يتراوح بين متوسط وقوي، كما أن جميع الأبعاد الفرعية ترتبط بالدرجة الكلية للمحور بمعامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠١)، حيث تراوحت معاملات الارتباط من (٠.٣٨) إلى

(٠.٧٠)، وهو ما يؤكد الاتساق الداخلي لمحور الاستقامة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية.

جدول (٢) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي له وبين درجة كل بُعد والدرجة الكلية لمحور الالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي (ن=٦٠)

الالتزام المعياري		الالتزام المستمر		الالتزام العاطفي	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**٠.٣٣	١	**٠.٩٤	١	**٠.٥٦	١
**٠.٨٤	٢	**٠.٩٧	٢	**٠.٦٧	٢
**٠.٨٨	٣	**٠.٩٠	٣	**٠.٦٨	٣
**٠.٣٣	٤	**٠.٨٣	٤	**٠.٥٧	٤
**٠.٩٠	٥	**٠.٨٩	٥	**٠.٦٩	٥
**٠.٥٧	الارتباط بالدرجة الكلية	**٠.٨٩	الارتباط بالدرجة الكلية	**٠.٧٩	الارتباط بالدرجة الكلية

\*\* قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٠١).

يتضح من الجدول (٢) أن جميع عبارات محور الالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي ترتبط بالبعد الذي تنتمي له بمعامل ارتباط معنوي عند مستوى دلالة (٠.٠٠١)، حيث تراوحت معاملات الارتباط من (٠.٣٣) إلى (٠.٩٧)، كما أن جميع الأبعاد الفرعية ترتبط بالدرجة الكلية للمحور بمعامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠١)، حيث تراوحت معاملات الارتباط من (٠.٥٧) إلى (٠.٨٩)، وهو ما يؤكد الاتساق الداخلي لمحور الالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية.

### ٣- ثبات أداة الدراسة

يشير الثبات إلى اتساق واستقرار أداة القياس وقدرتها على إعطاء نتائج متطابقة إذا تم تطبيقها على نفس العينة مرات متتالية (Jackson, 2009, 65)، وقد تم حساب الثبات Reliability بطريقة ألفا كرونباخ Cronbach's alpha، حيث يُعتبر معامل ألفا كرونباخ

أنسب الطرق لحساب ثبات الاستبيانات (أبو علام، ٢٠١١، ٤٩٢)، ويوضح الجدول (٣) معاملات الثبات للاستبانة.

جدول (٣) معاملات الثبات لأداة الدراسة (ن=٦٠)

المحور	البُعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	مستوى الثبات
الاستقامة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية	النزاهة التنظيمية	٥	٠.٨١	مرتفع
	التداول التنظيمي	٥	٠.٩٢	مرتفع
	الثقة التنظيمية	٥	٠.٧٧	مرتفع
	التعاطف التنظيمي	٥	٠.٩٣	مرتفع
	التسامح التنظيمي	٥	٠.٧٥	مرتفع
	إجمالي أبعاد الاستقامة التنظيمية	٢٥	٠.٨٠	مرتفع
الالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية	الالتزام العاطفي	٥	٠.٧٩	مرتفع
	الالتزام المستمر	٥	٠.٩٥	مرتفع
	الالتزام المعياري	٥	٠.٧١	مرتفع
	إجمالي أبعاد الالتزام التنظيمي	١٥	٠.٨٥	مرتفع

يتضح من الجدول (٣) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لثبات محور الاستقامة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية قد بلغ (٠.٨٠)، كما أن معاملات الثبات للأبعاد الفرعية جاءت جميعها مرتفعة؛ حيث تراوحت من (٠.٧٥) إلى (٠.٩٣)، كما أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لثبات محور لالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية قد بلغ (٠.٨٥)، كما أن معاملات الثبات للأبعاد الفرعية جاءت جميعها مرتفعة؛ حيث تراوحت من (٠.٧١) إلى (٠.٩٥)، وجميعها قيم أعلى من الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات وهو (٠.٧٠) (Field, 2009, 675)، ويشير تحليل الثبات إلى ارتفاع



مستوى الثبات للاستبانة وكافة محاورها وأبعادها الفرعية، وبالتالي الثقة في نتائج تطبيق الاستبانة وسلامة البناء عليها.

### ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة الميدانية

في ضوء الهدف الرئيس للدراسة الميدانية والمتمثل في التعرف على الاستقامة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي والالتزام التنظيمي للمعلمين بمحافظة المنوفية من وجهة نظر المعلمين، ولتحديد حجم مجتمع الدراسة تم مراجعة النشرة الإحصائية الصادرة عن وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣م، وتبين أن إجمالي حجم مجتمع الدراسة يبلغ (٣١٩٤٥) معلم ومعلمة، كما بالجدول (4).

جدول (٤) وصف مجتمع الدراسة

المعلمين	العدد	النسبة المئوية
ذكور	١٠٦٢٠	%٣٣.٢٤
إناث	٢١٣٢٥	%٦٦.٧٦
الإجمالي	٣١٩٤٥	%١٠٠.٠٠

وقد تم تحديد حجم العينة الممثلة لمجتمع الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة Simple random sample والتي تقوم على اختيار أفراد العينة بطريقة عشوائية تضمن التكافؤ بين جميع أفراد مجتمع الدراسة (Dattalo, 2008, 4)، ويمكن حساب الحد الأدنى للعينة العشوائية الممثلة لمجتمع الدراسة معلوم الحجم باستخدام معادلة ستيفن ثامبسون (Steven, 2012, 59)، وباستخدام معادلة ستيفن ثامبسون تبين أن الحد الأدنى للعينة العشوائية الممثلة لمجتمع الدراسة يبلغ (٣٨٠) معلماً، وقد حصل الباحثان على الموافقات اللازمة لعلمية التطبيق الميداني على مجتمع الدراسة المستهدف، ومن ثم قام الباحثان بنشر وتوزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة المستهدف في الفترة من ١٥ أكتوبر إلى ٢٥ نوفمبر من عام ٢٠٢٣م، مع مراعاة متغيرات وخصائص المجتمع الأصلي، وحصل الباحثان على (٣٨٠) رداً مكتملاً، ويمكن وصف عينة الدراسة بحسب الخصائص الأولية (الدرجة الوظيفية، سنوات الخبرة، النوع) على النحو الموضح بالجدول (٥).

جدول (٥) وصف عينة الدراسة بحسب البيانات الأولية

المتغير	العدد	النسبة المئوية
الدرجة الوظيفية:		
معلم	١٢٥	٣٢.٨٩%
معلم أول	١٩٧	٥١.٨٤%
معلم خبير	٣٩	١٠.٢٦%
معلم كبير	١٩	٥.٠٠%
سنوات الخبرة:		
أقل من ١٠ سنوات	١٢٦	٣٣.١٦%
أكثر من ١٠ سنوات	٢٥٤	٦٦.٨٤%
النوع:		
ذكر	١٢٥	٣٢.٨٩%
أنثى	٢٥٥	٦٧.١١%
إجمالي عينة الدراسة	٣٨٠	١٠٠.٠٠%

يتضح من الجدول (٥) ما يلي:

- إن عينة الدراسة بحسب متغير الدرجة الوظيفية قد تضمنت (١٢٥) من فئة معلم بنسبة (٣٢.٨٩%)، و (١٩٧) من فئة معلم أول بنسبة (٥١.٨٤%)، و (٣٩) من فئة معلم خبير بنسبة (١٠.٢٦%)، و (١٩) من فئة معلم كبير بنسبة (٥.٠٠%).
- إن عينة الدراسة بحسب متغير سنوات الخبرة قد تضمنت (١٢٦) من فئة أقل من ١٠ سنوات بنسبة (٣٣.١٦%)، و (٢٥٤) من فئة أكثر من ١٠ سنوات بنسبة (٦٦.٨٤%).
- إن عينة الدراسة بحسب متغير النوع قد تضمنت (١٢٥) من فئة ذكر بنسبة (٣٢.٨٩%)، و (٢٥٥) من فئة أنثى بنسبة (٦٧.١١%).

رابعا: الأساليب الإحصائية

تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل استجابات عينة الدراسة، والتي تضمنت ما يلي:

- ١- التكرارات **Frequencies** والنسب المئوية **Percentages**: لوصف عينة الدراسة بحسب البيانات الأولية، والكشف عن توزيع استجابات عينة الدراسة على كل عبارة.
- ٢- المتوسط الحسابي **Mean**: للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة، ومن خلال قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارة أو بُعد أو محور يمكن معرفة درجة التوافر المناظرة (كبيرة/ متوسطة/ ضعيفة)، كما يوضح الجدول (٦).

جدول (٦) الحكم على درجة التوافر في ضوء المتوسط الحسابي

المدى	درجة التوافر
من ١ وحتى ١.٦٦	ضعيفة
من ١.٦٧ وحتى ٢.٣٣	متوسطة
من ٢.٣٤ وحتى ٣	كبيرة

٣- الانحراف المعياري **Standard deviation** ومعامل الاختلاف **Coefficient of**

**variance**: لتحديد مدى تشتت استجابات أفراد العينة حول متوسطها الحسابي.

٤- اختبار مان-ويتني **Mann-Whitney test**: للتعرف على دلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغيري سنوات الخبرة (أقل من ١٠ سنوات/ أكبر من ١٠ سنوات) والنوع (ذكر/ أنثى).

٥- اختبار كروسكال-واليس **Kruskal-Wallis test**: وذلك لاختبار الدلالة الإحصائية للفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير الدرجة الوظيفية (معلم/ معلم أول/ معلم خبير/ معلم كبير)، وفي حالة وجود فروق دالة إحصائية تم استخدام طريقة دان-بونفيروني للمقارنات البعدية **Dunn-Bonferroni post hoc method** للتعرف على مصادر الفروق واتجاهاتها.

٦- معامل ارتباط بيرسون **Pearson Correlation**: لدراسة الارتباط بين الاستقامة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية والالتزام التنظيمي للمعلمين بها.

٧- تحليل الانحدار الخطي البسيط **Simple Linear Regression**: وذلك لدراسة معنوية نموذج الانحدار بين الاستقامة التنظيمية كمتغير مستقل والالتزام التنظيمي كمتغير تابع.

٨- البرامج المستخدمة في المعالجات الإحصائية: تم تحليل البيانات الخاصة بالدراسة باستخدام الإصدار السابع والعشرون لعام ٢٠٢٠م من البرنامج الإحصائي IBM SPSS Statistics، كما تم استخدام برنامج الإكسيل Microsoft Excel في تنسيق الجداول والرسوم البيانية.

وقد تم استخدام الأساليب الاستدلالية اللابارامترية المتمثلة في اختبار مان ويتي-Mann Whitney واختبار كروسكال-واليس Kruskal-Wallis نظرا لعدم اتباع توزيع استجابات عينة الدراسة للتوزيع الاعتدالي الطبيعي Normal distribution بحسب نتائج اختبار كولموجوروف-سميرنوف Kolmogorov-Smirnov، كما هو موضح بالجدول (٧).

جدول (٧) نتائج اختبارات اعتدالية التوزيع لمتغيرات الدراسة (ن=٣٨٠)

اختبار كولموجوروف-سميرنوف Kolmogorov-Smirnov		المحور	
الدالة الإحصائية	قيمة (D)*		
٠.٠٠	٠.١٢	النزاهة التنظيمية	الاستقامة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية
٠.٠٠	٠.٢٢	التفاؤل التنظيمي	
٠.٠٠	٠.١٥	الثقة التنظيمية	
٠.٠٠	٠.١٦	التعاطف التنظيمي	
٠.٠٠	٠.١٧	التسامح التنظيمي	
٠.٠٠	٠.٠٩	إجمالي أبعاد الاستقامة التنظيمية	
٠.٠٠	٠.١٥	الالتزام العاطفي	الالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية
٠.٠٠	٠.١٥	الالتزام المستمر	
٠.٠٠	٠.١٥	الالتزام المعياري	
٠.٠٠	٠.٠٩	إجمالي أبعاد الالتزام التنظيمي	

\* تمثل D قيمة إحصاء اختبار كولموجوروف-سميرنوف.

## خامساً: نتائج الدراسة الميدانية

بعد أن تم استعراض منهجية الدراسة واجراءاتها، يتم عرض وتفسير ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها، وذلك من خلال عرض النتائج التفصيلية الخاصة بالاستقامة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي والالتزام التنظيمي للمعلمين بمحافظة المنوفية، ومن ثم عرض ومناقشة نتائج دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب المتغيرات الأولية (الدرجة الوظيفية، سنوات الخبرة، النوع)، وأخيراً دراسة العلاقة الارتباطية بين الاستقامة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي والالتزام التنظيمي للمعلمين بمحافظة المنوفية، كما يلي:

### أ- النتائج الخاصة بواقع الاستقامة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية

يمكن عرض نتائج كل بُعد من أبعاد محور الاستقامة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية على النحو الآتي:

**البُعد الأول: النزاهة التنظيمية**

يوضح الجدول (٨) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد النزاهة التنظيمية.

جدول (٨) نتائج استجابات عينة الدراسة حول النزاهة التنظيمية (ن=٣٨٠)

الترتيب	درجة التوافر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات			العبارة		م
				ضعيفة	متوسطة	كبيرة			
٤	متوسطة	٠.٨٢	١.٦٠	٢٣٤	٦٣	٨٣	ك	يمتلك مدير المدرسة أعلى مستويات النزاهة في عمله.	١
				%٦١.٥٨	%١٦.٥٨	%٢١.٨٤	%		
٢	متوسطة	٠.٧٨	١.٧٣	١٨٠	١٢٣	٧٧	ك	يتسم مدير المدرسة بالفضيلة والنقاء.	٢
				%٤٧.٣٧	%٣٢.٣٧	%٢٠.٢٦	%		
٣	ضعيفة	٠.٧٦	١.٦١	٢١١	١٠٥	٦٤	ك	يتميز مدير المدرسة بالصدق والأمانة.	٣
				%٥٥.٥٣	%٢٧.٦٣	%١٦.٨٤	%		
٥	ضعيفة	٠.٨١	١.٥٦	٢٤٣	٦٠	٧٧	ك	تتفق أقوال مدير المدرسة مع أفعاله.	٤

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
		%	%	%				
٥	يطبق مدير المدرسة قوانين العمل على الجميع دون استثناء.	ك	١٥٢	٨٤	١٤٤	٠.٨٨	متوسطة	١
		%	%٤٠.٠٠	%٢٢.١١	%٣٧.٨٩			
—	إجمالي النزاهة التنظيمية			١.٧١	٠.٤١	متوسطة	—	

يتضح من الجدول (٨) أن درجة التوافر جاءت في مستوى "متوسطة" لإجمالي بُعد النزاهة التنظيمية بمتوسط حسابي (١.٧١)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة التوافر على مستوى العبارات من (١.٥٦) إلى (٢.٠٢)، أي أن العبارات جاءت درجة توافرها جميعاً في مستوى ضعيفة ومتوسطة، وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي لدرجة التوافر يلاحظ أنها جاءت بالترتيب التالي:

- يطبق مدير المدرسة قوانين العمل على الجميع دون استثناء، بمتوسط حسابي (٢.٠٢)، وانحراف معياري (٠.٨٨).
- يتسم مدير المدرسة بالفضيلة والنقاء، بمتوسط حسابي (١.٧٣)، وانحراف معياري (٠.٧٨).
- يتميز مدير المدرسة بالصدق والأمانة، بمتوسط حسابي (١.٦١)، وانحراف معياري (٠.٧٦).
- يمتلك مدير المدرسة أعلى مستويات النزاهة في عمله، بمتوسط حسابي (١.٦٠)، وانحراف معياري (٠.٨٢).
- تتفق أقوال مدير المدرسة مع أفعاله، بمتوسط حسابي (١.٥٦)، وانحراف معياري (٠.٨١).

وتشير هذه النتائج إلى أن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية لسلوكيات النزاهة التنظيمية في مستوى متوسط أقرب للضعيف، وهو ما يمكن تفسيره سيادة بعض مظاهر الفساد الإداري من المحسوبية والشللية، وضعف مستوى الشفافية والنزاهة في سلوك مديري المدارس، وافتقاره إلى معايير العدالة والالتزام بالفضيلة، وجاءت عبارة "يطبق مدير المدرسة قوانين العمل على الجميع دون استثناء" في المرتبة الأولى بين عبارات

بعد النزاهة وهذا يدل على التزام مديري المدارس باللوائح والقوانين وتطبيقها على الجميع خوفاً من تعرضهم للمساءلة القانونية وحفاظاً على منصبهم كمديري للمدارس، في حين جاءت عبارة "تتفق أقوال مدير المدرسة مع أفعاله" في المرتبة الأخيرة وهذا يدل على عدم التزام مديري المدارس ووفائهم بوعودهم مع المعلمين وخاصة إذا كان ذلك الوعد غير منصوص عليه في اللوائح والقوانين، ويتفق ذلك مع ما توصلت له دراسة (المصري، ٢٠٢٠) و(السعد، ٢٠٢٠) و(السعودي والنصراوي، ٢٠١٩) و(النعيمات، ٢٠١٧).

### البُعد الثاني: التفاؤل التنظيمي

يوضح الجدول (٩) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد التفاؤل التنظيمي.

جدول (٩) نتائج استجابات عينة الدراسة حول التفاؤل التنظيمي (ن=٣٨٠)

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
١	يتفاعل مدير المدرسة بالنجاح في عمله حتى ولو كانت تواجهه مشكلات أو تحديات كبيرة.	١٨٥	١٤١	٥٤	٢.٣٤	٠.٧٢	كبيرة	٥
		%٤٨.٦٨	%٣٧.١١	%١٤.٢١				
٢	يرحس مدير المدرسة على عمل الخير في مجال عمله بشكل متقن ومتميز.	١٧٨	١٨٨	١٤	٢.٤٣	٠.٥٧	كبيرة	٢
		%٤٦.٨٤	%٤٩.٤٧	%٣.٦٨				
٣	يهتم مدير المدرسة بتحقيق السعادة المهنية للعاملين بالمدرسة.	١٦١	٢٠٨	١١	٢.٣٩	٠.٥٥	كبيرة	٤
		%٤٢.٣٧	%٥٤.٧٤	%٢.٨٩				
٤	يربط مدير المدرسة بشكل فعال بين أدائه المهني وأهداف وغايات العملية التعليمية.	١٩٤	١٧٦	١٠	٢.٤٨	٠.٥٥	كبيرة	١
		%٥١.٠٥	%٤٦.٣٢	%٢.٦٣				
٥	يحاول مدير المدرسة أن تبقى المدرسة دوماً في المقدمة.	١٧٢	١٨٧	٢١	٢.٤٠	٠.٥٩	كبيرة	٣
		%٤٥.٢٦	%٤٩.٢١	%٥.٥٣				
—	إجمالي التفاؤل التنظيمي			٢.٤١	٠.٢٨	كبيرة	—	



يتضح من الجدول (٩) أن درجة التوافر جاءت في مستوي "كبيرة" لإجمالي بُعد التفاؤل التنظيمي بمتوسط حسابي (٢.٤١)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة التوافر على مستوى العبارات من (٢.٣٤) إلى (٢.٤٨)، أي أن العبارات جاءت درجة توافرها جميعاً في مستوى كبيرة، وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي لدرجة التوافر يلاحظ أنها جاءت بالترتيب التالي:

- يربط مدير المدرسة بشكل فعال بين أدائه المهني وأهداف وغايات العملية التعليمية، بمتوسط حسابي (٢.٤٨)، وانحراف معياري (٠.٥٥).
- يحرص مدير المدرسة على عمل الخير في مجال عمله بشكل متقن ومتميز، بمتوسط حسابي (٢.٤٣)، وانحراف معياري (٠.٥٧).
- يحاول مدير المدرسة أن تبقى المدرسة دوماً في المقدمة، بمتوسط حسابي (٢.٤٠)، وانحراف معياري (٠.٥٩).
- يهتم مدير المدرسة بتحقيق السعادة المهنية للعاملين بالمدرسة، بمتوسط حسابي (٢.٣٩)، وانحراف معياري (٠.٥٥).
- يتفاعل مدير المدرسة بالنجاح في عمله حتى ولو كانت تواجهه مشكلات أو تحديات كبيرة، بمتوسط حسابي (٢.٣٤)، وانحراف معياري (٠.٧٢).

وتشير هذه النتائج إلى أن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية لسلوكيات التفاؤل التنظيمي في مستوى كبير وهو ما يمكن تفسيره باقتناع مديري مدارس التعليم الأساسي بالدور الذي يلعبه التفاؤل في تحقيق أهداف المدرسة والوصول بها إلى مستويات عالية من الانجاز والتميز والايجابية في العمل، وتحقيق السعادة المهنية للعاملين بالمدرسة، وجاءت عبارة "يربط مدير المدرسة بشكل فعال بين أدائه المهني وأهداف وغايات العملية التعليمية" في المرتبة الأولى بين عبارات بعد التفاؤل التنظيمي وهذا يدل على حرص مديري المدارس على تحقيق غايات العملية التعليمية ليكون قدوة للمعلمين للقيام أيضاً بمهامهم المهنية ورفع شأن المدرسة، في حين جاءت عبارة "يتفاعل مدير المدرسة بالنجاح في عمله حتى ولو كانت تواجهه مشكلات أو تحديات كبيرة" في المرتبة الأخيرة وهذا يؤكد على الاضطرابات والتوترات التي تلحق بعض مديري المدارس أثناء مواجهة المشكلات والتحديات التي تواجه المدرسة، ويتفق ذلك مع ما توصلت له دراسة (حسين وعودة، ٢٠٢٣) و(المطيري، ٢٠٢٢) و (بو حمامة والميع، ٢٠٢١) و(الناصرى وإبراهيم، ٢٠٢٠)

و (Pires & Nunes, 2018) و (Watanabe & et al, 2017) و (Singh & David, 2017).

### البُعد الثالث: الثقة التنظيمية

يوضح الجدول (١٠) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد الثقة التنظيمية.

جدول (١٠) نتائج استجابات عينة الدراسة حول الثقة التنظيمية (ن=٣٨٠)

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
١	يتفق مدير المدرسة بصورة كاملة في هيئة العاملين بالمدرسة.	١٧٤	١٩٣	١٣	٢.٤٢	٠.٥٦	كبيرة	٢
		%٤٥.٧٩	%٥٠.٧٩	%٣.٤٢				
٢	يدعم مدير المدرسة الثقة بين كافة المشاركين والمهتمين بالعملية التعليمية.	٢٠٦	١١٩	٥٥	٢.٤٠	٠.٧٣	كبيرة	٤
		%٥٤.٢١	%٣١.٣٢	%١٤.٤٧				
٣	يتعامل مدير المدرسة مع هيئة العاملين بالمدرسة بلطف واحترام وتقدير.	٢٢٧	١٣٢	٢١	٢.٥٤	٠.٦٠	كبيرة	١
		%٥٩.٧٤	%٣٤.٧٤	%٥.٥٣				
٤	يسمح مدير المدرسة بمشاركة العاملين في صنع القرار.	١٢٢	٢٣٧	٢١	٢.٢٧	٠.٥٥	متوسطة	٥
		%٣٢.١١	%٦٢.٣٧	%٥.٥٣				
٥	تحظى قيادة مدير المدرسة بثقة وإيمان هيئة العاملين بالمدرسة.	١٨٨	١٥٧	٣٥	٢.٤٠	٠.٦٥	كبيرة	٣
		%٤٩.٤٧	%٤١.٣٢	%٩.٢١				
—	إجمالي الثقة التنظيمية			٢.٤١	٠.٣١	كبيرة	—	

يتضح من الجدول (١٠) أن درجة التوافر جاءت في مستوى "كبيرة" لإجمالي بُعد الثقة التنظيمية بمتوسط حسابي (٢.٤١)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة التوافر على مستوى العبارات من (٢.٢٧) إلى (٢.٥٤)، أي أن العبارات جاءت درجة توافرها جميعاً في

مستوى متوسطة وكبيرة، وبترتيب العبارات تنازليًا بحسب المتوسط الحسابي لدرجة التوافر يلاحظ أنها جاءت بالترتيب التالي:

- يتعامل مدير المدرسة مع هيئة العاملين بالمدرسة بلطف واحترام وتقدير، بمتوسط حسابي (٢.٥٤)، وانحراف معياري (٠.٦٠).
- يثق مدير المدرسة بصورة كاملة في هيئة العاملين بالمدرسة، بمتوسط حسابي (٢.٤٢)، وانحراف معياري (٠.٥٦).
- تحظى قيادة مدير المدرسة بثقة وايمان هيئة العاملين بالمدرسة، بمتوسط حسابي (٢.٢٧)، وانحراف معياري (٠.٥٥).
- يدعم مدير المدرسة الثقة بين كافة المشاركين والمهتمين بالعملية التعليمية، بمتوسط حسابي (٢.٤٠)، وانحراف معياري (٠.٧٣).
- يسمح مدير المدرسة بمشاركة العاملين في صنع القرار، بمتوسط حسابي (٢.٤٠)، وانحراف معياري (٠.٦٥).

وتشير هذه النتائج إلى أن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية لسلوكيات الثقة التنظيمية في مستوى كبير، وهو ما يمكن تفسيره بادراك مديري المدارس بأهمية منح الثقة للمعلمين لما لها من أهمية في تحسين المناخ التنظيمي، وتحقيق استقرار وتماسك المدرسة وتعزيز الابداع داخل المدرسة، وتنمية الانتماء للمدرسة، وجاءت عبارة "يتعامل مدير المدرسة مع هيئة العاملين بالمدرسة بلطف واحترام وتقدير" في المرتبة الأولى بين عبارات الثقة التنظيمية وذلك كون الاحترام والتقدير المتبادل بين المدير والمعلمين بداية بناء جسور الثقة بينهم، في حين جاءت عبارة "يسمح مدير المدرسة بمشاركة العاملين في صنع القرار" في المرتبة الأخيرة بين عبارات الثقة التنظيمية ويرجع ذلك إلى سيادة المركزية في اتخاذ القرار، وأن مدير المدرسة هو المسؤول الأول عن نتائج اتخاذ القرار مما يجعله يستأثر وحده باتخاذ القرار، ويتفق ذلك مع ما توصلت له دراسة (حسين وعودة، ٢٠٢٣) و(المطيري، ٢٠٢٢) و(بو حمامة والميع، ٢٠٢١) و(الناصرى وإبراهيم، ٢٠٢٠) و(Pires & Nunes, 2018) و(Watanabe & et al, 2017) و(Singh & David, 2017).

البُعد الرابع: التعاطف التنظيمي

يوضح الجدول (١١) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد التعاطف التنظيمي.

جدول (١١) نتائج استجابات عينة الدراسة حول التعاطف التنظيمي (ن=٣٨٠)

م	العبرة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
١	يشارك مدير المدرسة العاملين مشاعرهم في أفرانهم وأحزانهم.	١٩٩	١٧٥	٦	٢.٥١	٠.٥٣	كبيرة	٢
		%٥٢.٣٧	%٤٦.٠٥	%١.٥٨				
٢	يهتم مدير المدرسة بتلبية احتياجات هيئة العاملين بالمدرسة وتقديم سبل الدعم والرعاية لهم.	٢٢٠	١١٦	٤٤	٢.٤٦	٠.٦٩	كبيرة	٤
		%٥٧.٨٩	%٣٠.٥٣	%١١.٥٨				
٣	يراعي مدير المدرسة الظروف التي يمكن أن تؤثر سلباً على أداء العاملين.	٢٢٧	١٣٢	٢١	٢.٥٤	٠.٦٠	كبيرة	١
		%٥٩.٧٤	%٣٤.٧٤	%٥.٥٣				
٤	يقدم مدير المدرسة النصيحة لمن يحتاج إليها.	١٧٨	١٩٩	٣	٢.٤٦	٠.٥١	كبيرة	٣
		%٤٦.٨٤	%٥٢.٣٧	%٠.٧٩				
٥	يراعي مدير المدرسة الحالات الصحية والمرضية المزمنة للمعلمين.	١١٨	١٣٣	١٢٩	١.٩٧	٠.٨١	متوسطة	٥
		%٣١.٠٥	%٣٥.٠٠	%٣٣.٩٥				
—	إجمالي التعاطف التنظيمي			٢.٣٩	٠.٢٨	كبيرة	—	

يتضح من الجدول (١١) أن درجة التوافر جاءت في مستوى "كبيرة" لإجمالي بُعد التعاطف التنظيمي بمتوسط حسابي (٢.٣٩)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة التوافر على مستوى العبارات من (١.٩٧) إلى (٢.٥٤)، أي أن العبارات جاءت درجة توافرها جميعاً في مستوى متوسطة وكبيرة، وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي لدرجة التوافر يلاحظ أنها جاءت بالترتيب التالي:

- يراعي مدير المدرسة الظروف التي يمكن أن تؤثر سلبًا على أداء العاملين، بمتوسط حسابي (٢.٥٤)، وانحراف معياري (٠.٦٠).
- يشارك مدير المدرسة العاملين مشاعرهم في أفراحهم وأحزانهم، بمتوسط حسابي (٢.٥١)، وانحراف معياري (٠.٥٣).
- يقدم مدير المدرسة النصيحة لمن يحتاج إليها، بمتوسط حسابي (٢.٤٦)، وانحراف معياري (٠.٥١).
- يهتم مدير المدرسة بتلبية احتياجات هيئة العاملين بالمدرسة وتقديم سبل الدعم والرعاية لهم، بمتوسط حسابي (٢.٤٦)، وانحراف معياري (٠.٦٩).
- يراعي مدير المدرسة الحالات الصحية والمرضية المزمنة للمعلمين، بمتوسط حسابي (١.٩٧)، وانحراف معياري (٠.٨١).

وتشير هذه النتائج إلى أن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية لسلوكيات التعاطف التنظيمي في مستوى كبير، وهو ما يمكن تفسيره بادراك مديري المدارس بدور التعاطف في ترابط العاملين بالمدرسة نفسيًا؛ مما يؤدي إلى إيجاد علاقة أقوى بين الزملاء بالمدرسة، لأن التعاطف يولد الثقة بالزملاء وبإدارة المدرسة بما يعمل على توفير بيئة عمل تبعث الفخر وإنجاز المهام، وجاء عبارة "يراعي مدير المدرسة الظروف التي يمكن أن تؤثر سلبًا على أداء العاملين" وذلك حيث إن مديري المدارس وهم في طريقهم لتحقيق أهداف المدرسة يجب عليهم تذليل العقبات التي تؤثر سلبًا على أداء العاملين، في حين جاءت عبارة "يراعي مدير المدرسة الحالات الصحية والمرضية المزمنة للمعلمين" في المرتبة الأخيرة وذلك لأن الحالات المرضية يحكمها قوانين ولوائح يخضع لها جميع العاملين ولا تحتاج كثيرًا إلى تعاطف مديري المدارس، ويتفق ذلك مع ما توصلت له دراسة (حسين وعودة، ٢٠٢٣) و(المطيري، ٢٠٢٢) و(بو حمامة والميع، ٢٠٢١) و(الناصرى وإبراهيم، ٢٠٢٠) و(Pires & Nunes, 2018) (Singh & David, 2017) (Watanabe & et al, 2017).

#### البُعد الخامس: التسامح التنظيمي

يوضح الجدول (١٢) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد التسامح التنظيمي.

جدول (١٢) نتائج استجابات عينة الدراسة حول التسامح التنظيمي (ن=٣٨٠)

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
١	يتميز مدير المدرسة بالحلم وضبط النفس عند خطأ الآخرين.	ك	٦١	٥٠	٢٦٩	٠.٧٦	ضعيفة	٤
		%	%١٦.٠٥	%١٣.١٦	%٧٠.٧٩			
٢	يتسامح مدير المدرسة مع أخطاء العاملين إذا كانت بدون قصد ولم تؤثر على جودة الأداء.	ك	٢١	٢٠٣	١٥٦	٠.٥٨	ضعيفة	١
		%	%٥.٥٣	%٥٣.٤٢	%٤١.٠٥			
٣	يجعل مدير المدرسة من أخطائه وأخطاء الآخرين فرصاً للتعلم.	ك	٤	١٤٧	٢٢٩	٠.٥١	ضعيفة	٥
		%	%١.٠٥	%٣٨.٦٨	%٦٠.٢٦			
٤	يتقبل مدير المدرسة الأفراد المختلفين معه في الأفكار والمعتقدات.	ك	١٦	١٩٢	١٧٢	٠.٥٧	ضعيفة	٢
		%	%٤.٢١	%٥٠.٥٣	%٤٥.٢٦			
٥	يعمل مدير المدرسة على حل النزاعات دون عنف.	ك	١٢	١٩٢	١٧٦	٠.٥٦	ضعيفة	٣
		%	%٣.١٦	%٥٠.٥٣	%٤٦.٣٢			
—	إجمالي التسامح التنظيمي			١.٥٣	٠.٣٩	ضعيفة	—	

يتضح من الجدول (١٢) أن درجة التوافر جاءت في مستوى "ضعيفة" لإجمالي بُعد التسامح التنظيمي بمتوسط حسابي (١.٥٣)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة التوافر على مستوى العبارات من (١.٤١) إلى (١.٦٤)، أي أن العبارات جاءت درجة توافرها جميعاً في مستوى ضعيفة، وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي لدرجة التوافر يلاحظ أنها جاءت بالترتيب التالي:

- يتسامح مدير المدرسة مع أخطاء العاملين إذا كانت بدون قصد ولم تؤثر على جودة الأداء، بمتوسط حسابي (١.٦٤)، وانحراف معياري (٠.٥٨).
- يتقبل مدير المدرسة الأفراد المختلفين معه في الأفكار والمعتقدات، بمتوسط حسابي (١.٥٩)، وانحراف معياري (٠.٥٧).

- يعمل مدير المدرسة على حل النزاعات دون عنف، بمتوسط حسابي (١.٥٧)، وانحراف معياري (٠.٥٦).
- يتميز مدير المدرسة بالحلم وضبط النفس عند خطأ الآخرين، بمتوسط حسابي (١.٤٥)، وانحراف معياري (٠.٧٦).
- يجعل مدير المدرسة من أخطائه وأخطاء الآخرين فرصاً للتعلم، بمتوسط حسابي (١.٤١)، وانحراف معياري (٠.٥١).

وتشير هذه النتائج إلى أن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية لسلوكيات التسامح التنظيمي في مستوى ضعيف وهو ما يمكن تفسيره بوقوف اللوائح والقوانين عائقاً أمام تحلي مديري المدارس بممارسات التسامح التنظيمي مع المعلمين بما يجعلهم يقدمون على تطبيق العقاب واعمال القوانين عن التسامح مع أخطاء المعلمين، وجاءت عبارة "يتسامح مدير المدرسة مع أخطاء العاملين إذا كانت بدون قصد ولم تؤثر على جودة الأداء" وذلك لأن هذه الأخطاء لم تؤثر على سير العمل ولا تتعارض مع قوانين العمل، في حين جاءت عبارة "يجعل مدير المدرسة من أخطائه وأخطاء الآخرين فرصاً للتعلم" وهذا يدل على ضعف التسامح لدى بعض مديري المدارس وتفضيلهم تطبيق اللوائح والقوانين عن اكتساب خبرات جديدة من تلك الأخطاء، ويتفق ذلك مع ما توصلت له دراسة Gukiina, (2019).

## ب- النتائج الخاصة بواقع الالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية

يمكن عرض نتائج كل بُعد من أبعاد محور الالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية على النحو الآتي:

### البُعد الأول: الالتزام العاطفي

يوضح الجدول (١٣) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد الالتزام العاطفي.

جدول (١٣) نتائج استجابات عينة الدراسة حول الالتزام العاطفي (ن=٣٨٠)

م	العبرة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافق	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				



م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
		ك	ك	ك				
١	ينتابني شعور بالسعادة عندما أخبر الآخرين بأنني أعمل في هذه المدرسة.	١٧٦	١٩٦	٨	٢.٤٤	٠.٥٤	كبيرة	٢
		%٤٦.٣٢	%٥١.٥٨	%٢.١١				
٢	أعتبر مشاكل المدرسة بمثابة مشاكل شخصية.	٢٠٨	١٢٣	٤٩	٢.٤٢	٠.٧١	كبيرة	٣
		%٥٤.٧٤	%٣٢.٣٧	%١٢.٨٩				
٣	أفضل المصلحة العامة للمصلحة الشخصية.	٢٢٧	١٣٢	٢١	٢.٥٤	٠.٦٠	كبيرة	١
		%٥٩.٧٤	%٣٤.٧٤	%٥.٥٣				
٤	علاقتي بالإدارة مبنية على الاحترام المتبادل.	١٣٤	٢٣٩	٧	٢.٣٣	٠.٥١	متوسطة	٥
		%٣٥.٢٦	%٦٢.٨٩	%١.٨٤				
٥	أقضي دائماً أوقات ممتعة في المدرسة.	١٨٨	١٥٧	٣٥	٢.٤٠	٠.٦٥	كبيرة	٤
		%٤٩.٤٧	%٤١.٣٢	%٩.٢١				
—	إجمالي الالتزام العاطفي				٢.٤٣	٠.٢٩	كبيرة	—

يتضح من الجدول (١٣) أن درجة التوافر جاءت في مستوي "كبيرة" لإجمالي بُعد الالتزام العاطفي بمتوسط حسابي (٢.٤٣)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة التوافر على مستوى العبارات من (٢.٣٣) إلى (٢.٥٤)، أي أن العبارات جاءت درجة توافرها جميعاً في مستوى متوسطة وكبيرة، وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي لدرجة التوافر يلاحظ أنها جاءت بالترتيب التالي:

- أفضل المصلحة العامة للمصلحة الشخصية، بمتوسط حسابي (٢.٥٤)، وانحراف معياري (٠.٦٠).
- ينتابني شعور بالسعادة عندما أخبر الآخرين بأنني أعمل في هذه المدرسة، بمتوسط حسابي (٢.٤٤)، وانحراف معياري (٠.٥٤).
- أعتبر مشاكل المدرسة بمثابة مشاكل شخصية، بمتوسط حسابي (٢.٤٢)، وانحراف معياري (٠.٧١).

- أفضي دائماً أوقات ممتعة في المدرسة، بمتوسط حسابي (٢.٤٠)، وانحراف معياري (٠.٦٥).
- علاقتي بالإدارة مبنية على الاحترام المتبادل، بمتوسط حسابي (٢.٣٣)، وانحراف معياري (٠.٥١).

وتشير هذه النتائج إلى أن درجة الالتزام العاطفي للمعلمين جاء في مرتبة متوسطة أقرب إلى الكبيرة، وهو ما يمكن تفسيره أهمية التركيز على تعزيز المشاعر الايجابية في المعلمين وخاصة عند التعامل معهم والتركيز الاحترام المتبادل وازكاء مشاعر الود والمحبة بين العاملين بالمدرسة بما ينعكس على التزام المعلمين، وجاءت عبارة "أفضل المصلحة العامة للمدرسة على المصلحة الشخصية" في المرتبة الأولى بين عبارات بعد الالتزام العاطفي بدرجة توفر كبيرة، وهذا يدل على مدى حب المعلمين للمدرسة واثير مصلحتها على مصلحته الشخصية بسبب المعاملة الحسنة من جميع العاملين بالمدرسة، في حين جاءت عبارة "علاقتي بالإدارة مبنية على الاحترام المتبادل" في المرتبة الأخيرة وبدرجة توفر متوسطة وهذا لا يقلل من مدى الاحترام المتبادل بين إدارة المدرسة والمعلمين بها، ويتفق ذلك مع ما توصلت له دراسة (غيث، ٢٠٢٣) و(الحري ٢٠٢١) و(بني عبد الله ومقابلة، ٢٠٢٠).

### البُعد الثاني: الالتزام المعياري

يوضح الجدول (١٤) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد الالتزام المعياري. جدول (١٤) نتائج استجابات عينة الدراسة حول الالتزام المعياري (ن=٣٨٠)

م	العبرة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
١	أرفض ترك عملي إذا تلقيت عرضاً للعمل براتب في مكان آخر.	١١٨	١٦٨	٩٤	٢.٠٦	٠.٧٥	متوسطة	٥
		%٣١.٠٥	%٤٤.٢١	%٢٤.٧٤				
٢	أستثمر وقت العمل بفاعلية.	١٤٤	٢٠٧	٢٩	٢.٣٠	٠.٦٠	متوسطة	٤
		%٣٧.٨٩	%٥٤.٤٧	%٧.٦٣				
٣	لدي استعداد في بذل المزيد من الجهد	٢٠٣	١٠٦	٧١	٢.٣٥	٠.٧٨	كبيرة	٣

م	العبرة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
		%	%	%				
	الذي يسهم في نجاح المدرسة.	٥٣.٤٢%	٢٧.٨٩%	١٨.٦٨%				
٤	بيئة العمل العادلة في المدرسة تجعلني ملتزماً لمدرستي وأهدافها.	٢٠.٩	١٦٣	٨	٢.٥٣	٠.٥٤	كبيرة	
		٥٥.٠٠%	٤٢.٨٩%	٢.١١%				
٥	أجد قيمي وقيم مدرستي متفقة تماماً مع بعضها البعض.	٢٠.٩	١٢٣	٤٨	٢.٤٢	٠.٧١	كبيرة	
		٥٥.٠٠%	٣٢.٣٧%	١٢.٦٣%				
—	إجمالي الالتزام المعياري				٢.٣٣	٠.٣٠	متوسطة	

يتضح من الجدول (١٤) أن درجة التوافر جاءت في مستوي "متوسطة" لإجمالي بُعد الالتزام المعياري بمتوسط حسابي (٢.٣٣)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة التوافر على مستوى العبارات من (٢.٠٦) إلى (٢.٥٣)، أي أن العبارات جاءت درجة توافرها جميعاً في مستوى متوسطة وكبيرة، وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي لدرجة التوافر يلاحظ أنها جاءت بالترتيب التالي:

- بيئة العمل العادلة في المدرسة تجعلني ملتزماً لمدرستي وأهدافها، بمتوسط حسابي (٢.٥٣)، وانحراف معياري (٠.٥٤).
- أجد قيمي وقيم مدرستي متفقة تماماً مع بعضها البعض، بمتوسط حسابي (٢.٤٢)، وانحراف معياري (٠.٧١).
- لدي استعداد في بذل المزيد من الجهد الذي يسهم في نجاح المدرسة، بمتوسط حسابي (٢.٣٥)، وانحراف معياري (٠.٧٨).
- أستثمر وقت العمل بفاعلية، بمتوسط حسابي (٢.٣٠)، وانحراف معياري (٠.٦٠).
- أرفض ترك عملي إذا تلقيت عرضاً للعمل براتب في مكان آخر، بمتوسط حسابي (٢.٠٦)، وانحراف معياري (٠.٧٥).

وتشير هذه النتائج إلى أن درجة الالتزام المعياري للمعلمين جاء في مرتبة متوسطة أقرب إلى الكبيرة، وهو ما يمكن تفسيره بسيادة ثقافة تنظيمية تبعث على تعزيز القيم والأخلاقيات الفاضلة لدى المعلمين وهو ما يحثهم باستمرار بالشعور بالواجب تجاه المدرسة التي يعملون

بها والقيام بمهامهم الوظيفية على أكمل وجه، وجاءت عبارة "بيئة العمل العادلة في المدرسة تجعلني ملتزمًا لمدرستي وأهدافها" في المرتبة الأولى بين عبارات الالتزام المعياري وبدرجة توافر كبيرة وهذا يؤكد على أهمية سيادة العدل والنزاهة في جميع التعاملات داخل المدرسة مما يزيد حب وتقاني المعلمين في العمل، في حين جاءت عبارة "أرفض ترك عملي إذا تلقيت عرضًا للعمل براتب في مكان آخر" في المرتبة الأخيرة وهو يمكن تبريره بالظروف الاقتصادية الصعبة التي تعيشها البلاد بما يجعل المعلمون يبحثون عن فرصة عمل أفضل ويفكرون بجدية في الفرصة إذا عرضت عليهم، ويتفق ذلك مع ما توصلت له دراسة (غيث، ٢٠٢٣) و(الحري ٢٠٢١) و(بني عبد الله ومقابلة، ٢٠٢٠).

### البُعد الثالث: الالتزام المستمر

يوضح الجدول (١٥) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد الالتزام المستمر.

جدول (١٥) نتائج استجابات عينة الدراسة حول الالتزام المستمر (ن=٣٨٠)

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
١	لا أسعى إلى ترك العمل في هذه المدرسة.	١٨٩	١١٨	٧٣	٢.٣١	٠.٧٧	متوسطة	١
		%٤٩.٧٤	%٣١.٠٥	%١٩.٢١				
٢	أتطلع للحصول على موقع متميز في هذه المدرسة.	١٣٢	٢٣٠	١٨	٢.٣٠	٠.٥٥	متوسطة	٢
		%٣٤.٧٤	%٦٠.٥٣	%٤.٧٤				
٣	أشعر أن الوظيفة المتاحة لي حاليًا لا تتوافر في المدارس الأخرى.	١٤٩	١٣٧	٩٤	٢.١٤	٠.٧٩	متوسطة	٣
		%٣٩.٢١	%٣٦.٠٥	%٢٤.٧٤				
٤	لدي الرغبة في الاستمرار بالعمل في هذه المدرسة حتى التقاعد.	٠	٢٢٩	١٥١	١.٦٠	٠.٤٩	ضعيفة	٥
		%٠.٠٠	%٦٠.٢٦	%٣٩.٧٤				
٥	أقبل أي مهمة تسند لي لكي أستمر في هذه المدرسة.	١	٣١٩	٦٠	١.٨٤	٠.٣٧	متوسطة	٤
		%٠.٢٦	%٨٣.٩٥	%١٥.٧٩				

م	العبرة	الاستجابات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
—	إجمالي الالتزام المستمر		٢.٠٤	٠.٣١	متوسطة	—

يتضح من الجدول (١٥) أن درجة التوافر جاءت في مستوى "متوسطة" لإجمالي بُعد الالتزام المستمر بمتوسط حسابي (٢.٠٤)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة التوافر على مستوى العبارات من (١.٦٠) إلى (٢.٣١)، أي أن العبارات جاءت درجة توافرها جميعا في مستوى ضعيفة ومتوسطة، وبترتيب العبارات تنازليا بحسب المتوسط الحسابي لدرجة التوافر يلاحظ أنها جاءت بالترتيب التالي:

- لا أسعى إلى ترك العمل في هذه المدرسة، بمتوسط حسابي (٢.٣١)، وانحراف معياري (٠.٧٧).
- أتطلع للحصول على موقع متميز في هذه المدرسة، بمتوسط حسابي (٢.٣٠)، وانحراف معياري (٠.٥٥).
- أشعر أن الوظيفة المتاحة لي حاليًا لا تتوافر في المدارس الأخرى، بمتوسط حسابي (٢.١٤)، وانحراف معياري (٠.٧٩).
- أقبل أي مهمة تسند لي لكي أستمر في هذه المدرسة، بمتوسط حسابي (١.٨٤)، وانحراف معياري (٠.٣٧).
- لدي الرغبة في الاستمرار بالعمل في هذه المدرسة حتى التقاعد، بمتوسط حسابي (١.٦٠)، وانحراف معياري (٠.٤٩).

وتشير هذه النتائج إلى أن درجة الالتزام المعياري للمعلمين جاء في مرتبة متوسطة أقرب إلى الضعيفة، وهو ما يمكن تفسيره بمعاناة المعلمين وتأثرهم بالظروف الاقتصادية الصعبة التي تعيشها البلاد وزيادة معدل التضخم والارتفاع الكبير في الأسعار، وهو ما جعلهم يفكرون بجدية في البحث عن فرص عمل خارج البلاد وإيجاد دخل أفضل يساعدهم على المعيشة ومواجهة موجة الغلاء الكبيرة، وهو ما يهدد استمرارهم في العمل بهنة التدريس داخل البلاد، وجاءت عبارة "لا أسعى إلى ترك العمل في هذه المدرسة" في المرتبة الأولى بين عبارات الالتزام المستمر لتؤكد عدم رغبة المعلمين في ترك مهنة التدريس في ظل الأوضاع الاقتصادية المتردية خوفاً من عدم امكانية الحصول على فرصة عمل أخرى مع تراجع

معدلات التوظيف في البلاد، في حين جاءت عبارة "الذي الرغبة في الاستمرار بالعمل في هذه المدرسة حتى التقاعد" في المرتبة الأخيرة وبدرجة توافر ضعيفة، وهو ما يدل على رغبة بعض المعلمين في البحث عن فرصة عمل أخرى تساعدهم في الظروف الاقتصادية الصعبة مع انخفاض راتب المعلمين لمواجهة متطلباتهم المعيشية، ويتفق ذلك مع ما توصلت له دراسة (غيث، ٢٠٢٣) و(الحري، ٢٠٢١) و(بني عبد الله ومقابلة، ٢٠٢٠).

### ج- النتائج الخاصة بدراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب المتغيرات التصنيفية الأولية

تم دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب المتغيرات التصنيفية أو الخصائص الأولية لعينة الدراسة (الدرجة الوظيفية، سنوات الخبرة، النوع)، وجاءت النتائج كما يلي:

#### ١- دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير الدرجة الوظيفية

لدراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير الدرجة الوظيفية (معلم/ معلم أول/ معلم خبير/ معلم كبير) تم استخدام اختبار كروسكال-واليس Kruskal-Wallis، وقد كانت النتائج كما هو موضح بالجدول (١٦).

جدول (١٦) الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير الدرجة الوظيفية (ن=٣٨٠)

الدلالة الإحصائية	قيمة (H)	متوسط الرتب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الدرجة الوظيفية	المحور
٠.٠٠	١٤.٥٨	٢١٦.٣٢	٠.٤١	١.٨١	١٢٥	معلم	النزاهة التنظيمية
		١٧٠.٤٠	٠.٤١	١.٦٣	١٩٧	معلم أول	
		٢٠٢.٣٢	٠.٣٧	١.٧٥	٣٩	معلم خبير	
		٢٠٤.٧٤	٠.٤٤	١.٧٥	١٩	معلم كبير	
٠.٦٩	١.٤٧	١٩٥.٥٧	٠.٢٧	٢.٤٢	١٢٥	معلم	التفاوت التنظيمي
		١٩١.٦٨	٠.٢٨	٢.٤١	١٩٧	معلم أول	
		١٧٦.٤٤	٠.٣٤	٢.٣٧	٣٩	معلم خبير	
		١٧٣.٧٦	٠.٣٢	٢.٣٨	١٩	معلم كبير	
٠.٠٠	٤٠.٩٠	١٦٨.٦١	٠.٣١	٢.٣٤	١٢٥	معلم	الثقة التنظيمية
		٢١٨.١٣	٠.٢٧	٢.٤٩	١٩٧	معلم أول	
		١٧٧.٦٨	٠.٢٨	٢.٣٨	٣٩	معلم خبير	
		٧٤.٣٧	٠.٣٤	٢.٠٤	١٩	معلم كبير	
٠.٤٥	٢.٦٥	١٩١.٣٢	٠.٣٩	١.٥٣	١٢٥	معلم	التعاطف

الدلالة الإحصائية	قيمة (H)	متوسط الرتب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الدرجة الوظيفية	المحور
		١٨٨.٧٥	٠.٣٨	١.٥٣	١٩٧	معلم أول	التنظيمي
		٢١٠.٣٢	٠.٤٥	١.٦٠	٣٩	معلم خبير	
		١٦٢.٥٠	٠.٣٩	١.٤٥	١٩	معلم كبير	
٠.١١	٦.١١	١٧٣.١٣	٠.٣١	٢.٣٤	١٢٥	معلم أول	التسامح التنظيمي
		٢٠٢.٩٥	٠.٢٦	٢.٤٢	١٩٧	معلم خبير	
		١٨٦.٤٥	٠.٢٦	٢.٣٩	٣٩	معلم خبير	
		١٨٤.٠٠	٠.٢٩	٢.٣٨	١٩	معلم كبير	
٠.٠٧	٧.٠١	١٨٨.٨٧	٠.١٦	٢.٠٩	١٢٥	معلم أول	إجمالي أبعاد الاستقامة التنظيمية
		١٩٧.٠٣	٠.١٥	٢.١٠	١٩٧	معلم خبير	
		١٩٣.٣٣	٠.١٥	٢.١٠	٣٩	معلم خبير	
		١٢٧.٧١	٠.٢٥	٢.٠٠	١٩	معلم كبير	
٠.٠٠	١٧.٩٥	١٦١.٢٦	٠.٣١	٢.٣٤	١٢٥	معلم أول	الالتزام العاطفي
		٢١٢.١٥	٠.٢٧	٢.٤٩	١٩٧	معلم خبير	
		١٧٧.٦٢	٠.٢٥	٢.٤٢	٣٩	معلم خبير	
		١٨٤.٨٩	٠.٢٨	٢.٤١	١٩	معلم كبير	
٠.٠٠	١٧.٦٩	١٧٦.٣٨	٠.٣٠	٢.٢٩	١٢٥	معلم أول	الالتزام المستمر
		١٩٢.٥٣	٠.٢٨	٢.٣٤	١٩٧	معلم خبير	
		١٧٨.٩٢	٠.٢٥	٢.٣٠	٣٩	معلم خبير	
		٢٨٦.٠٨	٠.٣٨	٢.٦٢	١٩	معلم كبير	
٠.٠٠	٣٢.٣٦	١٤٦.٣١	٠.٢٩	١.٩٢	١٢٥	معلم أول	الالتزام المعياري
		٢٠٩.٣٦	٠.٣٣	٢.٠٩	١٩٧	معلم خبير	
		٢٢٩.٠٥	٠.٢٠	٢.١٥	٣٩	معلم خبير	
		٢٠٦.٥٣	٠.٢١	٢.٠٩	١٩	معلم كبير	
٠.٠٠	٢٩.٩٩	١٤٩.٨٢	٠.٢٢	٢.١٨	١٢٥	معلم أول	إجمالي أبعاد الالتزام التنظيمي
		٢٠٨.٣٠	٠.٢١	٢.٣٠	١٩٧	معلم خبير	
		١٩٨.٠٦	٠.١٧	٢.٢٩	٣٩	معلم خبير	
		٢٥٨.٠٥	٠.١٩	٢.٣٨	١٩	معلم كبير	

الالتزام  
التنظيمي  
لمعلمي  
مدارس التعليم  
الأساسي  
بمحافظة  
المنوفية

يتضح من الجدول (١٦) ما يلي:



**المحور الأول: الاستقامة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية:**  
جاءت قيمة (H) بمقدار (٧.٠١) بدلالة إحصائية قدرها (٠.٠٧) وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في استجابات العينة بحسب متغير الدرجة الوظيفية، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة معلم خبير بمتوسط حسابي (٢.١٠) وكانت أقل المتوسطات لفئة معلم كبير بمتوسط حسابي (٢.٠٠)، أما على مستوى الأبعاد الفرعية فلم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في كل من بعد التفاؤل التنظيمي وبعد التعاطف التنظيمي وبعد التسامح التنظيمي، بينما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) في كل من بعد النزاهة التنظيمية وبعد الثقة التنظيمية، علي النحو الآتي:

- **النزاهة التنظيمية:** جاءت قيمة (H) بمقدار (١٤.٥٨) بدلالة إحصائية قدرها (٠.٠٠) وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة معلم بمتوسط حسابي (١.٨١) وكانت أقل المتوسطات لفئة معلم أول بمتوسط حسابي (١.٦٣)، وقد أوضح اختبار دان-بونفيروني للمقارنات البعدية ان الفروق كانت لصالح فئة معلم مقارنة بفئة معلم أول، بينما لم تكن هناك فروق بين فئة معلم وفئة معلم كبير وفئة معلم خبير، ويمكن تفسير ذلك بأن فئة معلم تتحمل العبء الأكبر من المهام والأنشطة داخل المدرسة نظراً لحدثة تعيينهم وتحملهم نصاب أكبر من الحصص الدراسية مما يجعلهم لا يشعرون بنزاهة المديرين.
- **الثقة التنظيمية:** جاءت قيمة (H) بمقدار (٤٠.٩) بدلالة إحصائية قدرها (٠.٠٠) وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) في استجابات العينة بحسب متغير الدرجة الوظيفية، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة معلم أول بمتوسط حسابي (٢.٤٩) وكانت أقل المتوسطات لفئة معلم كبير بمتوسط حسابي (٢.٠٤)، وقد أوضح اختبار دان-بونفيروني للمقارنات البعدية أن الفروق كانت لصالح فئتي معلم ومعلم خبير مقارنة بفئة معلم كبير، كما كانت الفروق لصالح فئة معلم أول مقارنة بكل من فئة معلم كبير ومعلم خبير ومعلم، ويمكن تفسير ذلك بأنه ربما يرجع ذلك لقيام مديري المدارس بإسناد بعض المهام والأنشطة داخل المدرسة للمعلمين من فئة معلم أول لأنهم أكثر حيوية ونشاط من غيرهم لذا لديهم احساس بثقة الإدارة بهم مقارنة بزملائهم من فئة معلم خبير ومعلم كبير .

**المحور الثاني: الالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية:**  
جاءت قيمة (H) بمقدار (٢٩.٩٩) بدلالة إحصائية قدرها (٠.٠٠) وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) في استجابات العينة بحسب متغير الدرجة الوظيفية، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة معلم كبير ومتوسط حسابي (٢.٣٨) وكانت أقل المتوسطات لفئة معلم بمتوسط حسابي (٢.١٨)، وقد أوضح اختبار دان-بونفيروني للمقارنات البعدية وجود فروق لصالح فئة معلم كبير ومعلم خبير ومعلم أول مقارنة بفئة معلم، كما كانت الفروق معنوية لصالح فئة معلم كبير مقارنة بفئة معلم خبير، بينما لا توجد فروق معنوية بين فئة معلم مقارنة بفئة معلم كبير وفئة معلم خبير، وقد جاءت الفروق معنوية علي مستوى كافة الأبعاد الفرعية، ويمكن تفسير ذلك بأن زيادة خبرة المعلمين من فئة معلم كبير وزيادة ارتباطهم بالمدرسة عاطفياً وتعودهم على الروتين اليومي لسنوات جعلتهم أكثر التزاماً من المعلمين من فئة معلم حديثي التعيين.

## ٢- دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير سنوات الخبرة

لدراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير سنوات الخبرة (أقل من ١٠ سنوات/ أكبر من ١٠ سنوات) تم استخدام اختبار مان-ويتني Mann-Whitney test، وقد كانت النتائج كما هو موضح بالجدول (١٧).

جدول (١٧) الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير سنوات الخبرة (ن=٣٨٠)

الدلالة الإحصائية	قيمة (Z)	قيمة (U)	متوسط الرتب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المحور	
٠.٠٠	٣.٢١-	١٢٨٠٠٠.٠٠	٢١٥.٩١	٠.٤١	١.٨٠	١٢٦	أقل من ١٠	النزاهة التنظيمية	الاستقامة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية
			١٧٧.٨٩	٠.٤١	١.٦٦	٢٥٤	أكثر من ١٠		
٠.٥٩	٠.٥٣-	١٥٤٨٣.٠٠	١٩٤.٦٢	٠.٢٧	٢.٤٢	١٢٦	أقل من ١٠	التفاؤل التنظيمي	
			١٨٨.٤٦	٠.٢٩	٢.٤٠	٢٥٤	أكثر من ١٠		
٠.٠٠	٢.٨٧-	١٣٩٦٧.٠٠	١٦٨.٠٠	٠.٣١	٢.٣٤	١٢٦	أقل من ١٠	الثقة التنظيمية	
			٢٠١.٦٦	٠.٣٠	٢.٤٤	٢٥٤	أكثر من ١٠		
٠.٩٥	٠.٠٦-	١٥٩٤٤.٠٠	١٩٠.٩٦	٠.٣٩	١.٥٣	١٢٦	أقل من ١٠	التعاطف التنظيمي	
			١٩٠.٢٧	٠.٣٩	١.٥٣	٢٥٤	أكثر من ١٠		

الدلالة الإحصائية	قيمة (Z)	قيمة (U)	متوسط الرتب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المحور	
٠.٠٣	٢.١١-	١٣٩٣٣.٥٠	١٧٤.٠٨	٠.٣١	٢.٣٤	١٢٦	أقل من ١٠	التسامح التنظيمي	الالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية
			١٩٨.٦٤	٠.٢٦	٢.٤١	٢٥٤	أكثر من ١٠		
٠.٧٧	٠.٢٩-	١٥٧٠٩.٥٠	١٨٨.١٨	٠.١٦	٢.٠٩	١٢٦	أقل من ١٠	إجمالي أبعاد الاستقامة التنظيمية	
			١٩١.٦٥	٠.١٦	٢.٠٩	٢٥٤	أكثر من ١٠		
٠.٠٠	٣.٨٣-	١٢٢٣٥.٠٠	١٦٠.٦٠	٠.٣١	٢.٣٤	١٢٦	أقل من ١٠	الالتزام العاطفي	
			٢٠٥.٣٣	٠.٢٧	٢.٤٧	٢٥٤	أكثر من ١٠		
٠.٠٩	١.٦٧-	١٤٣٥٠.٥٠	١٧٧.٣٩	٠.٣٠	٢.٢٩	١٢٦	أقل من ١٠	الالتزام المستمر	
			١٩٧.٠٠	٠.٣٠	٢.٣٥	٢٥٤	أكثر من ١٠		
٠.٠٠	٥.٧٦-	١٠٢٩٨.٥٠	١٤٥.٢٣	٠.٢٩	١.٩١	١٢٦	أقل من ١٠	الالتزام المعياري	
			٢١٢.٩٥	٠.٣١	٢.١٠	٢٥٤	أكثر من ١٠		
٠.٠٠	٥.٢٠-	١٠٧٨٧.٠٠	١٤٩.١١	٠.٢٢	٢.١٨	١٢٦	أقل من ١٠	إجمالي أبعاد الالتزام التنظيمي	
			٢١١.٠٣	٠.٢١	٢.٣١	٢٥٤	أكثر من ١٠		

يتضح من الجدول (١٧) ما يلي:

- المحور الأول: الاستقامة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية: جاءت قيمة (Z) بمقدار (٠.٢٩) بدلالة إحصائية قدرها (٠.٧٧) وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في استجابات العينة بحسب متغير سنوات الخبرة، وقد تساوت المتوسطات لفتتي أقل من ١٠ سنوات وأكثر من ١٠ سنوات بمتوسط حسابي (٢.٠٩)، أما على مستوى الأبعاد الفرعية فلم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في كل من بعد التفاؤل التنظيمي وبعد التعاطف التنظيمي، بينما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) فأقل لصالح فئة أقل من ١٠ سنوات في بعد النزاهة التنظيمية، بينما كانت الفروق لصالح فئة أكثر من ١٠ سنوات في بعد الثقة التنظيمية وبعد التسامح التنظيمي، ويمكن تفسير ذلك بأن القيم الخلقية ثابتة، وأن تحلي مديري المدارس بأبعاد الاستقامة التنظيمية من النزاهة والتعاطف والتفاؤل

والتسامح والثقة عند تعامله مع المعلمين فان مردود هذا التعامل لن يفرق بين سنوات الخبرة، وأن جميع المعلمين يؤكدون على تحلي المديرين بتلك القيم.

- **المحور الثاني: الالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية:** جاءت قيمة (Z) بمقدار (٥.٢٠) بدلالة إحصائية قدرها (٠.٠٠) وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) في استجابات العينة بحسب متغير سنوات الخبرة، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة أكثر من ١٠ سنوات بمتوسط حسابي (٢.٣١) وكانت أقل المتوسطات لفئة أقل من ١٠ سنوات بمتوسط حسابي (٢.١٨)، أما علي مستوي الأبعاد الفرعية فقد كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) في كل من بعد الالتزام العاطفي وبعد الالتزام المعياري وكانت الفروق لصالح فئة أكثر من ١٠ سنوات، بينما لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) في بعد الالتزام المستمر، ويمكن تفسير ذلك بأن زيادة خبرة المعلمين تعمل على زيادة ارتباطهم بالمدرسة عاطفياً وتعودهم على الروتين اليومي لسنوات طويلة، وتجعل المدرسة جزءاً من حياتهم، مما يجعلهم أكثر التزاماً من المعلمين من حديثي التعيين.

### ٣- دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير النوع

لدراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير النوع (ذكر/ أنثي) تم استخدام اختبار مان-ويتني Mann-Whitney test، وقد كانت النتائج كما هو موضح بالجدول (١٨).

جدول (١٨) الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير النوع (ن=٣٨٠)

الدلالة الإحصائية	قيمة (Z)	قيمة (U)	متوسط الرتب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	النوع	المحور
٠.٠٠	٣.٢٤-	١٢٧.٩.٥	٢١٦.٣٢	٠.٤١	١.٨١	١٢٥	ذكر	النزاهة التنظيمية
			١٧٧.٨٤	٠.٤٠	١.٦٦	٢٥٥	أنثي	
٠.٥١	٠.٦٥-	١٥٣.٣.٥	١٩٥.٥٧	٠.٢٧	٢.٤٢	١٢٥	ذكر	التعاون التنظيمي
			١٨٨.٠١	٠.٢٩	٢.٤٠	٢٥٥	أنثي	
٠.٠١	٢.٧٨-	١٣٢.١.٥	١٦٨.٦١	٠.٣١	٢.٣٤	١٢٥	ذكر	الثقة التنظيمية
			٢٠١.٢٣	٠.٣٠	٢.٤٤	٢٥٥	أنثي	

المحور	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الرتب	قيمة (U)	قيمة (Z)	الدلالة الإحصائية
التعاطف التنظيمي	ذكر	١٢٥	١.٥٣	٠.٣٩	١٩١.٣٢	١٥٨٣٤.٥	٠.١٠-	٠.٩٢
	أنثى	٢٥٥	١.٥٣	٠.٣٩	١٩٠.١٠			
التسامح التنظيمي	ذكر	١٢٥	٢.٣٤	٠.٣١	١٧٣.١٣	١٣٧٦٦.٠	٢.٢٢-	٠.٠٣
	أنثى	٢٥٥	٢.٤١	٠.٢٦	١٩٩.٠٢			
إجمالي أبعاد الاستقامة التنظيمية	ذكر	١٢٥	٢.٠٨	٠.١٦	١٨٨.٨٧	١٥٧٣٣.٥	٠.٢٠-	٠.٨٤
	أنثى	٢٥٥	٢.٠٩	٠.١٦	١٩١.٣٠			
الالتزام العاطفي	ذكر	١٢٥	٢.٣٤	٠.٣١	١٦١.٢٦	١٢٢٨٢.٠	٣.٧٢-	٠.٠٠
	أنثى	٢٥٥	٢.٤٧	٠.٢٧	٢٠٤.٨٤			
الالتزام المستمر	ذكر	١٢٥	٢.٢٩	٠.٣٠	١٧٦.٣٨	١٤١٧٢.٥	١.٧٩-	٠.٠٧
	أنثى	٢٥٥	٢.٣٦	٠.٣٠	١٩٧.٤٢			
الالتزام المعياري	ذكر	١٢٥	١.٩٢	٠.٢٩	١٤٦.٣١	١٠٤١٣.٥	٥.٥٩-	٠.٠٠
	أنثى	٢٥٥	٢.١٠	٠.٣١	٢١٢.١٦			
إجمالي أبعاد الالتزام التنظيمي	ذكر	١٢٥	٢.١٨	٠.٢٢	١٤٩.٨٢	١٠٨٥٢.٥	٥.٠٨-	٠.٠٠
	أنثى	٢٥٥	٢.٣١	٠.٢١	٢١٠.٤٤			

يتضح من الجدول (١٨) ما يلي:

- المحور الأول: الاستقامة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية: جاءت قيمة (Z) بمقدار (٠.٢٠) بدلالة إحصائية قدرها (٠.٨٤) وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في استجابات العينة بحسب متغير النوع، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة أنثى بمتوسط حسابي (٢.٠٩) وكانت أقل المتوسطات لفئة ذكر بمتوسط حسابي (٢.٠٨)، أما علي مستوي الأبعاد الفرعية فلم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في كل من بعد التفاؤل التنظيمي وبعد التعاطف التنظيمي، بينما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) فأقل لصالح فئة ذكر في بعد النزاهة التنظيمية، بينما كانت الفروق لصالح فئة أنثى في بعد الثقة التنظيمية وبعد التسامح التنظيمي،

ويمكن تفسير ذلك بأن كلاً من الذكور والإناث على حد سواء يؤكدون على أهمية تحلي مديري المدارس بأخلاقيات الاستقامة التنظيمية، لما لها من أهمية كبيرة في تحسين مناخ العمل داخل المدرسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

**المحور الثاني: الالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية:**  
جاءت قيمة (Z) بمقدار (٥.٠٨) بدلالة إحصائية قدرها (٠.٠٠) وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) في استجابات العينة بحسب متغير النوع، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة أنثى بمتوسط حسابي (٢.٣١) وكانت أقل المتوسطات لفئة ذكر بمتوسط حسابي (٢.١٨)، أما علي مستوي الأبعاد الفرعية فقد كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) في كل من بعد الالتزام العاطفي وبعد الالتزام المعياري وكانت الفروق لصالح فئة أنثى، بينما لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) في بعد الالتزام المستمر، ويمكن تفسير ذلك بأن الإناث أكثر التزاماً من الذكور حيث إنهن أكثر تفرغاً من الذكور الذين لديهم مهام وأعمال أخرى غير العمل بالمدرسة، بالإضافة إلى أن مستوى العاطفة لديهم مرتفع عن الذكور لذلك فهن أكثر ارتباطاً بمدارسهن من الذكور، كما أنهن أكثر خوفاً من العقاب لذا كن أكثر التزاماً من الذكور.

**د- العلاقة بين الاستقامة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي والالتزام التنظيمي للمعلمين بمحافظة المنوفية**

لدراسة العلاقة الارتباطية بين ممارسة أبعاد الاستقامة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية والالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، وقد جاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (١٩).

جدول (١٩) معاملات الارتباط بين الاستقامة التنظيمية والالتزام التنظيمي (ن=٣٨٠)

المحور	الالتزام العاطفي	الالتزام المستمر	الالتزام المعياري	إجمالي أبعاد الالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي
النزاهة التنظيمية	معامل الارتباط	٠.٠٧	٠.٢٤	٠.١٨
	الدلالة الإحصائية	٠.١٨	٠.٠٠	٠.٠٠

المحور	الالتزام العاطفي	الالتزام المستمر	الالتزام المعياري	إجمالي أبعاد الالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي	
				معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
التفاوت التنظيمي	٠.٠١-	٠.٠٢-	٠.٠٥-	٠.٠٤-	معامل الارتباط
	٠.٨٣	٠.٧٣	٠.٣٤	٠.٤٧	الدلالة الإحصائية
الثقة التنظيمية	٠.٩٥	٠.٢٥	٠.٤٢	٠.٧٣	معامل الارتباط
	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	الدلالة الإحصائية
التعاطف التنظيمي	٠.٠٨	٠.٠٥	٠.٣٢	٠.٢١	معامل الارتباط
	٠.١١	٠.٣٦	٠.٠٠	٠.٠٠	الدلالة الإحصائية
التسامح التنظيمي	٠.٧٠	٠.٣٥	٠.١٨	٠.٥٥	معامل الارتباط
	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	الدلالة الإحصائية
إجمالي أبعاد الاستقامة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي	٠.٦٢	٠.٢٠	٠.٢٤	٠.٤٨	معامل الارتباط
	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	الدلالة الإحصائية

يتضح من الجدول (١٩) أنه توجد علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين متغير إجمالي ممارسة أبعاد الاستقامة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية ومتغير إجمالي أبعاد الالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية بمعامل ارتباط (٠.٤٨) أما على مستوى الأبعاد الفرعية فكانت النتائج على النحو الآتي:

- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين بعد النزاهة التنظيمية وكلا من بعد الالتزام العاطفي والالتزام المستمر، بينما كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة (٠.٠١) بين بعد النزاهة التنظيمية والالتزام المعياري بمعامل ارتباط (٠.٢٤).
- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) بين بعد التفاؤل التنظيمي وكافة أبعاد الالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) بين بعد الثقة التنظيمية وكافة أبعاد الالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية.
- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٠٥) بين بعد التعاطف التنظيمي وكلا من بعد الالتزام العاطفي والالتزام المستمر، بينما كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة (٠.٠٠١) بين بعد التعاطف التنظيمي والالتزام المعياري بمعامل ارتباط (٠.٣٢).
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوي دلالة (٠.٠٠١) بين بعد التسامح التنظيمي وكافة أبعاد الالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية.

ويمكن تفسير ذلك بالدور الحيوي والفعال الذي تلعبه الاستقامة التنظيمية للقادة في التزام المعلمين تجاه المدرسة، فتحتلي مديري المدارس بقيم الاستقامة التنظيمية من (النزاهة والثقة والتسامح والتقاؤل والتعاطف) يكون له مردود فعال وإيجابي في سلوك المعلمين ويجعلهم أكثر التزامًا بما يحقق أهداف المدرسة، وهو ما يتفق مع دراسة (سعيد، ٢٠٢١) و (Kaviyani, 2019) و (Abedi, et al, 2014)، والتي أكدت جميعها على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الاستقامة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

وفي ضوء ذلك تم دراسة معنوية تأثير الاستقامة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي على الالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (٢٠).

جدول (٢٠) نموذج الانحدار لأثر متغير الاستقامة التنظيمية على متغير الالتزام التنظيمي (n=٣٨٠)

معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	اختبار الفاء (F)		اختبار التاء (t)		معامل الانحدار المعياري (β)	المعاملات غير المعيارية		المتغير المستقل ل	المتغير التابع
	الدلالة الإحصائية	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية	قيمة (t)		الخطأ المعياري	قيمة (B)		
٠.٢٣	٠.٠٠	١١٤.١٥	٠.٠٠	١٠.٦٨	٠.٤٨	٠.٠٦	٠.٦٦	الاستقامة التنظيمية	الالتزام التنظيمي



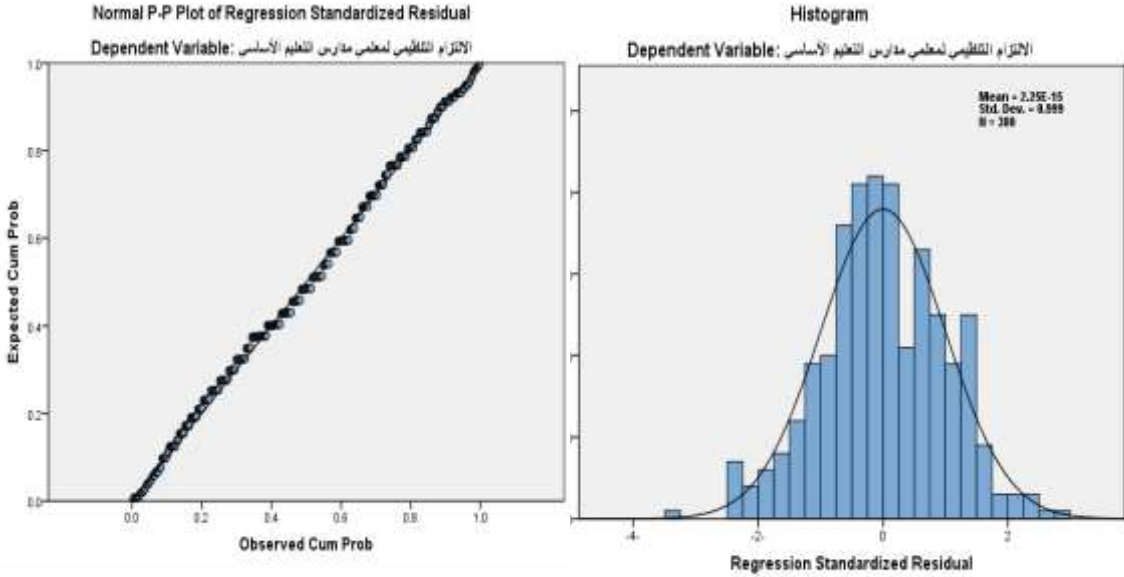
معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	اختبار الفاء (F)		اختبار التاء (t)		معامل الانحدار	المعاملات غير المعيارية		المتغير المستقر	المتغير التابع
			٠.٠٠	٦.٧٩	—	٠.١٣	٠.٨٨	ثابت الانحدار	ر

يتضح من الجدول (٢٠) أن قيمة الفاء (F) لاختبار معنوية نموذج الانحدار قد بلغت (١١٤.١٥) بدلالة إحصائية قدرها (٠.٠٠) وهو ما يشير إلى معنوية النموذج، كما أن قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) بلغت (٠.٢٣) وهو ما يشير إلى قدرة نموذج الانحدار على تفسير نسبة (٢٣%) من التباين في متغير الالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بناء على التباين في متغير الاستقامة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي، كما أوضح اختبار التاء (t) أن قيم معامل الانحدار وثابت الانحدار جاءت معنوية عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وبالتالي يمكن وضع العلاقة الرياضية لأثر الاستقامة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي على الالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي على الصورة الآتية:

$$\text{متغير الالتزام التنظيمي} = ٠.٨٨ + ٠.٦٦ * \text{متغير الاستقامة التنظيمية}$$

أي أنه عند ارتفاع مستوى متغير الاستقامة التنظيمية بمقدار درجة واحدة فإن متغير الالتزام التنظيمي يرتفع بمقدار (٠.٦٦) درجة، وباستخدام وحدات الانحراف المعياري-وحيث أن قيمة معامل الانحدار المعيارية (β) تساوي (٠.٤٨) -فإنه عند ارتفاع مستوى متغير الاستقامة التنظيمية بمقدار وحدة معيارية فإن متغير الالتزام التنظيمي يرتفع بمقدار (٠.٤٨) وحدة معيارية، ويمكن تفسير ذلك بأنه كلما كان مديرو المدارس على قدر كبير من الخلق والنزاهة عند تعاملاتهم الإدارية مع المعلمين كلما ازداد معدل التزام ورضا المعلمين وزاد ولاؤهم للمدرسة، وسيادة مناخ تنظيمي فعال بما يحقق تميز الأداء بشكل عام، وتحقيق أهداف العملية التعليمية بكفاءة وفعالية، وهو ما يتفق مع دراسة (سعيد، ٢٠٢١) و (Kaviyani, 2019) و (Abedi, et al, 2014).

ويوضح الشكل (٢١) توزيع البواقي المعيارية لنموذج الانحدار لأثر الاستقامة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي على مستوى متغير الالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي، حيث يتضح اقتراب توزيع الأخطاء المعيارية للنموذج من التوزيع الطبيعي.



شكل (٢١) توزيع البواقي المعيارية لنموذج الانحدار بين الاستقامة التنظيمية والالتزام التنظيمي

### خلاصة نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي:

- درجة توافر إجمالي أبعاد الاستقامة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية في مستوى "متوسطة" بمتوسط حسابي (٢.٠٩).
- درجة توافر إجمالي أبعاد الالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية في مستوى "متوسطة" بمتوسط حسابي (٢.٢٧).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في استجابات العينة بحسب متغير الدرجة الوظيفية في إجمالي أبعاد الاستقامة التنظيمية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) في استجابات العينة بحسب متغير الدرجة الوظيفية في إجمالي أبعاد الالتزام التنظيمي ولصالح فئة معلم كبير.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في استجابات العينة بحسب متغير سنوات الخبرة في إجمالي أبعاد الاستقامة التنظيمية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) في استجابات العينة بحسب متغير سنوات الخبرة في إجمالي أبعاد الالتزام التنظيمي لصالح فئة أكثر من ١٠ سنوات.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في استجابات العينة بحسب متغير النوع في إجمالي أبعاد الاستقامة التنظيمية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) في استجابات العينة بحسب متغير النوع في إجمالي أبعاد الالتزام التنظيمي لصالح فئة أنثى.
- توجد علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين متغير إجمالي ممارسة أبعاد الاستقامة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية، ومتغير إجمالي أبعاد الالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية بمعامل ارتباط (٠.٤٨).

#### الجزء الرابع: تصور مقترح لتحسين الالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية في ضوء أبعاد الاستقامة التنظيمية

في ضوء الإفادة من الإطار النظري وما أسفرت عنه الدراسة الميدانية يمكن للباحثان أن يُقدم تصورًا مقترحًا لتحسين الالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية في ضوء أبعاد الاستقامة التنظيمية؛ وذلك على النحو التالي:

##### أولاً: أهداف التصور المقترح

يتمثل الهدف العام للتصور المقترح في تحسين الالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية وذلك في ضوء الاستفادة من مدخل الاستقامة التنظيمية لمديري تلك المدارس وذلك من خلال تحقيق الأهداف الآتية:

- تحسين الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي من خلال اكتساب قيم وأخلاقيات الاستقامة التنظيمية وذلك بهدف تحسين الالتزام التنظيمي للمعلمين.
- حصر وتحديد المعوقات التي تحول دون الاستفادة من مدخل الاستقامة التنظيمية وذلك من أجل تحسين الالتزام التنظيمي للمعلمين، مع تقديم مقترحات للتغلب على تلك المعوقات.

##### ثانياً: منطلقات التصور المقترح

تنطلق رؤية هذا التصور من أجل تحسين الالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية في ضوء أبعاد الاستقامة التنظيمية من نتائج الإطار النظري والدراسة الميدانية والتي أكدت على عدة مرتكزات أساسية هي:

- الأهمية القصوى للتعليم فهو قاطرة الأمم نحو التقدم والرفي في جميع المجالات، لذا فقد أولت الدولة المصرية اهتمامها الأكبر للارتقاء بالمنظومة التعليمية بكل مكوناتها والتي يأتي في مقدمتها المعلم من حيث اعداده وتدريبه.
- أهمية المعلم الذي يعتبر الركيزة الأساسية واللبنة الأولى التي يقوم عليها أي مجتمع، فيحافظ على الماضي ويسهم في تطوير الحاضر، ومن ثم يُشكل ملامح المستقبل، فالمعلم هو حافظ المعرفة والقيم، وحامي الحضارة الانسانية.
- أهمية الالتزام التنظيمي للمعلمين لما له من دور رئيس في تحقيق أهداف المدرسة، وزيادة ثقة المعلمين بالمدرسة وتمسكهم بها، وبالتالي تحقيق الاستقرار التنظيمي ورفع الروح المعنوية للمعلمين بالمدرسة وزيادة معدلات الأداء والإنتاجية، وانخفاض مستويات دوران العمل والغياب وانخفاض المشكلات والخلافات التي تحصل بين المعلمين وإدارة المدرسة.
- أهمية الاستقامة التنظيمية كمدخل إداري يُدعم أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية، ويحقق مستويات عالية من الرضا الوظيفي للعاملين وعلى رأسهم المعلمين، ويجعلهم يشعرون بالولاء والانتماء للمدرسة، وما يحفزهم على بذل المزيد من الجهد في أداء واجباتهم ومسئولياتهم الوظيفية بجودة وتميز، ويجعلهم أكثر ثباتاً وشجاعة في مواجهة التحديات والتغلب على المشكلات ومواجهة الضغوط في بيئة العمل.

### ثالثاً: مبررات التصور المقترح

يستند هذا التصور على مجموعة من المبررات:

- ما كشفت عنه الكثير من الدراسات السابقة من جوانب القصور التي تؤكد انتشار مناخ مدرسي يضعف فيه الالتزام من قبل المعلمين تجاه المدرسة، وقلة قيام المعلمين بالأدوار المتوقعة منهم، وضعف انتمائهم لمهنة التعليم، وقلة التزامهم بأخلاقياتها.
- انتشار العديد من السلوكيات السلبية التي تظهر في أداء العاملين بمدارس التعليم الأساسي وسلوكياتهم مثل: انخفاض مستوى الطموح، وقلة الالتزام بمعايير الأداء القياسية وتحقيق الجودة والتميز في الأداء، وزيادة معدل دوران العمل والغياب

المكرر، والفساد الإداري، وضعف الترابط والعلاقات الإنسانية بين أعضاء المجتمع المدرسي.

- ما أكدته الدراسة الميدانية من ضعف ممارسات مديري مدارس التعليم الأساسي لبعض أبعاد الاستقامة التنظيمية والمتمثلة في التسامح التنظيمي والثقة التنظيمية والتعاطف التنظيمي والنزاهة التنظيمية والتفاوض التنظيمي.

#### رابعاً: متطلبات التصور المقترح وأليات تطبيقه

في ضوء الاطار النظري والدراسة الميدانية يقترح الباحثان عدداً من المتطلبات اللازمة لتحسين الالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية في ضوء أبعاد الاستقامة التنظيمية بالإضافة إلى أليات تنفيذها؛ وذلك على النحو الآتي:

#### ١. متطلبات النزاهة التنظيمية لمديري مدارس التعليم الأساسي

يمكن تعزيز النزاهة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي لتحسين الالتزام

#### التنظيمي للمعلمين من خلال:

- امتلاك مدير المدرسة درجة عالية من النزاهة في عمله.
- تحلي مدير المدرسة بالفضيلة والنقاء.
- تميز مدير المدرسة بالصدق والأمانة.
- اتساق أقوال مدير المدرسة مع أفعاله.
- تطبيق مدير المدرسة قوانين العمل على الجميع دون استثناء.

#### أليات التطبيق

ويمكن تحقيق تلك المتطلبات من خلال:

- التزام مديري المدارس باللوائح والقوانين السائدة في المدرسة لتجنب المحسوبة عند القيام بعملية تقييم المعلمين.
- أن تكون القرارات مكتوبة وواضحة ولا تحتتمل اللبس من أجل الابتعاد عن الغموض والتفسير الخاطئ.
- إعداد دليل يتضمن تعليمات وإرشادات ومعايير لكيفية توزيع مهام ومسؤوليات العمل داخل المدرسة.
- وضع معايير محددة وواضحة للحوافز المادية والمعنوية، بحيث تتناسب مع الجهد المبذول من قبل المعلمين بالمدرسة.

- توزيع الأنشطة والمهام بموضوعية بين المعلمين بالمدرسة.
- أهمية متابعة مدير المدرسة لواقع النزاهة فيها وضع الاجراءات اللازمة لردع أي خلل أو تمييز.
- إقامة ندوات تثقيفية للعاملين بالمدرسة لغرس سلوكيات الصدق والنزاهة والأمانة الوظيفية.
- طباعة ونشر كتيبات عن قيم النزاهة والعدالة وأهميتهما في تحسين جودة الأداء.
- توافر القدوة الحسنة في مديري المدارس والالتزام بالقيم الأخلاقية وأن تتطابق أقوالهم مع أفعالهم.
- اصدار مدونات تحدد كافة المعايير والقواعد والسلوكيات الأخلاقية المرغوب فيها والتي يجب التحلي بها، والسلوكيات غير المرغوب فيها ومتابعتها وتحديثها باستمرار.
- ٢. متطلبات التفاؤل التنظيمي لمديري مدارس التعليم الأساسي:  
يمكن تعزيز التفاؤل التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي لتحسين الالتزام التنظيمي للمعلمين من خلال:

- جعل التفاؤل في مكان العمل جزءاً أساسياً من الثقافة التنظيمية للمدرسة؛ لتحسين بيئة العمل وتحفيز المعلمين.
- جعل التفاؤل بالنجاح في العمل سمة من سمات مديري المدارس حتى ولو كانت المدرسة تواجه مشكلات أو تحديات كبيرة.
- حرص مديري المدارس على عمل الخير داخل المدرسة وبشكل مستمر.
- اهتمام مدير المدرسة بتحقيق السعادة المهنية للمعلمين بالمدرسة.
- دمج مدير المدرسة بين أدائه المهني وأهداف وغايات العملية التعليمية على نحو فعال.
- سعي مدير المدرسة أن تبقى المدرسة دوماً في المقدمة.

### آليات التطبيق

ويمكن تحقيق تلك المتطلبات من خلال:

- تشجيع المعلمين على قبول الفشل والتعلم منه، حتى يمكن إحياء روح التفاؤل لدى المعلمين بالمدرسة.

- المرونة في العمل، من خلال الاعتماد على مختلف الأساليب التفسيرية - سواء في حالة النجاح أو حالة الفشل - ومن ثم تكييف تلك الأساليب مع طبيعة الموقف المتاح.
- غرس الشعور العظيم بالأهداف التي تحقق ردود فعل ايجابية، وبالتالي يتوقع المعلمين بالمدرسة النجاح والأداء الوظيفي المتميز.
- بث روح التفاؤل المشبع بالأمل بين صفوف المعلمين بالمدرسة من خلال الوسائل المختلفة كعبارات الثناء والحوافز المادية والمعنوية.
- تشجيع المعلمين بالمدرسة على البحث عن الفرص المحتمل حدوثها مستقبلاً، والتأكيد على ضرورة النظر إلى حالات عدم التأكد والغموض المصاحب للمستقبل على أنها قد تحمل في طياتها بعض الفرص التي يمكن استغلالها.
- تشجيع المعلمين بالمدرسة على التعلم من أخطاء الماضي، والنظر إليها بتدبير من أجل الاستفادة منها وعدم الوقوع فيها مستقبلاً.
- السعي إلى رفع الروح المعنوية لدى المعلمين بالمدرسة، ودعم دوافع تحدي الصعاب ومواجهة المشكلات لتعظيم امكانية الشعور بالنجاح بعيداً عن أي من حالات الفشل.

### ٣. متطلبات الثقة التنظيمية لمديري مدارس التعليم الأساسي:

يمكن تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي لتحسين الالتزام

التنظيمي للمعلمين من خلال:

- تعزيز ثقة مديري المدارس بصورة كاملة في هيئة المعلمين بالمدرسة.
- تدعيم مديري المدارس الثقة بين كافة المشاركين والمهتمين بالعملية التعليمية.
- معاملة مديري المدارس المعلمين بالمدرسة بلطف واحترام وتقدير.
- العمل على كسب مديري المدارس ثقة وايمان المعلمين بالمدرسة.
- السماح لمديري المدارس بمشاركة المعلمين في صنع القرار.

أليات التطبيق

ويمكن تحقيق تلك المتطلبات من خلال:

- إحلال مبدأ الإدارة بالثقة محل مبدأ الإدارة بالتخويف، من خلال منح المعلمين المزيد من الثقة في أنفسهم عند التعامل معهم.

- تفويض السلطات للمعلمين بالمدرسة للقيام بالمهام الصعبة، لأن ذلك يؤدي إلى مرور المعلمين بتجارب النجاح لهذه المهام، مما يزيد من مستوى ثقتهم بأنفسهم.
- الاستفادة من رصيد خبرات المعلمين السابقة وإتقان تجارب النجاح، حيث إن ما حققه المعلمون من نجاحات سابقة يؤثر على مستوى استعدادهم لمواصلة النجاح مستقبلاً.
- إزالة القيود التي تحد من التفاعلات والعلاقات المباشرة بين مديري المدارس والمعلمين كالوكلاء والمدرسين الأوائل.
- تحسين كفاءة أداء مديري المدارس بما يساعد على اكتساب ثقة الآخرين فيهم، بما يؤثر على أداء المعلمين.
- توفير الاتصالات الفعالة التي تزيد من القدرة على احتواء المعلمين.
- تحلي مديري المدارس بالنمط القيادي الديمقراطي حيث يؤدي ذلك إلى خلق مناخ من الثقة، مما يؤدي إلى كسب تأييد المعلمين لسياساتهم والرغبة في تنفيذها.
- الالتزام بالسلوك الأخلاقي المناسب من جانب المعلمين بالمدرسة لإثبات القدرة على العمل بكفاءة.
- إقامة العلاقات مع المعلمين بالمدرسة على أسس من الاحترام المتبادل.
- اشعار المعلمين بالمدرسة بأنهم مصدر للموثوقية والصدق وذلك من خلال اشراكهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالمدرسة، والتي يقع على عاتقهم تنفيذها.
- التزام مديري المدارس ببعض الجوانب التي تخلق مناخاً من الثقة مثل عدالة الاجراءات وعدالة التعامل مع المعلمين وعدالة نظم الحوافز وأساليب التقييم.
- ٤. متطلبات التعاطف التنظيمي لمديري مدارس التعليم الأساسي:  
يمكن تعزيز التعاطف التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي لتحسين الالتزام التنظيمي للمعلمين من خلال:
- مشاركة مدير المدرسة المعلمين مشاعرهم في أفراحهم وأحزانهم.
- اهتمام مدير المدرسة بتلبية احتياجات المعلمين بالمدرسة وتقديم سبل الدعم والرعاية لهم.
- مراعاة مدير المدرسة الظروف التي يمكن أن تؤثر سلباً على أداء المعلمين.
- تقديم مدير المدرسة النصيحة لمن يحتاج إليها.
- مراعاة مدير المدرسة الحالات الصحية والمرضية المزمنة للمعلمين.



## أليات التطبيق

ويمكن تحقيق تلك المتطلبات من خلال:

- تعزيز اهتمام المعلمين بعضهم ببعض حتى يصبح التعاطف أمراً شائعاً بينهم في السراء والضراء.
- عقد ندوات تثقيفية لمديري المدارس والمعلمين لثقل قيمة التعاطف بين العاملين بالمدرسة.
- تشجيع دوافع التعاطف والتراحم بين المعلمين داخل المدرسة، والتركيز على العوامل والمشاعر العاطفية لما لها من تأثير في الأداء كمحصلة نهائية.
- التزام الإدارة بمنح الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين الذين يتصرفون بناء على القيم والمعتقدات الأخلاقية، وخاصة تلك التي تركز على العناية ورعاية الآخرين.
- وضع سياسة رادعة للعقاب تحكم قرارات مديري المدارس من أجل العمل على اتخاذ القرارات بالاعتماد على معايير أخلاقية.
- ابداء المزيد من التفاهم والتعاطف تجاه المعلمين في المدرسة، ونشر أجواء من التفاهم لتساعدهم في تحقيق أهداف المدرسة.
- ضرورة توافر القدوة في مديري المدارس، وذلك من خلال التعرف على معاناة الآخرين في بيئة العمل والعمل على تخفيف تلك المعاناة.
- نشر نماذج وقصص التعاطف والرحمة السابقة في المدرسة وحث المعلمين على الاقتداء بها.

٥. متطلبات التسامح التنظيمي لمديري مدارس التعليم الأساسي:

يمكن تعزيز التسامح التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي لتحسين

الالتزام التنظيمي للمعلمين من خلال:

- تحلي مدير المدرسة بالحلم وضبط النفس عند خطأ الآخرين.
- تسامح مدير المدرسة مع أخطاء المعلمين إذا كانت بدون قصد ولم تؤثر على جودة الأداء.
- اتخاذ مدير المدرسة من أخطائه وأخطاء الآخرين فرصاً للتعلم.
- تقبل مدير المدرسة الأفراد المختلفين معه في الأفكار والمعتقدات.
- انحياز مدير المدرسة إلى حل النزاعات دون عنف.

## أليات التطبيق

ويمكن تحقيق تلك المتطلبات من خلال:

- القيام بندوات تثقيفية لنشر قيمة التسامح بين العاملين بالمدرسة وإظهار أهميتها في خلق مناخ تنظيمي يتسم بالود والمحبة بين العاملين بالمدرسة.
- تحلي مديري المدارس بأعلى درجات ضبط النفس في المواقف الصعبة والتي تحتاج إلى اتخاذ قرارات حاسمة ومصيرية.
- تركيز مديري المدارس على تخفيض المخاطر، التي تتبنى مبدأ الوقاية من درجة المخاطر أو الضغوط التي تؤدي إلى زيادة النتائج غير المرغوبة التي يتعرض لها المعلمين.
- ضرورة الاستفادة من التسامح التنظيمي في تخفيف الأثار السلبية، والاستفادة من أخطاء الآخرين للقدرة على المضي قدماً بشكل ايجابي لتحقيق أهداف المدرسة.
- قبول الأعذار بصدق والنظر إليها على أنها فرصة للتعرف على مستويات أداء مرتفعة بشرط عدم تكرارها.
- وضع معايير الأداء التي تمنع وتحد من وقوع الأخطاء، مع التأكيد على التسامح والمغفرة وتقبل الأعذار عند الأخطاء التي يمكن أن تصدر من المعلمين طالما يمكن تداركها وتصحيحها.
- حرص مديري المدارس على تشجيع المعلمين بمواصلة التعلم من الأخطاء التي تم تداركها، واستخدامها كفرص تعلم داخل المدرسة للحصول على مستويات أعلى من الأداء.

## خامساً: معوقات تطبيق التصور المقترح

- تواجه عملية تطبيق التصور المقترح العديد من العقبات والصعوبات والتي تقف كعقبة كؤود أمام عملية التطبيق منها:
- مقاومة التغيير من قبل مديري المدارس حيث يفضل الكثير من مديري المدارس الحفاظ على الوضع الحالي حتى ولو أدى إلى ضعف المخرجات، وذلك حفاظاً نمطية القيادة واختصاراً للجهد وتوفيراً للنفقات.

- وجود بعض اللوائح والقوانين التي تعوق من تطبيق أبعاد الاستقامة التنظيمية على سبيل المثال تطبيق اللوائح والقوانين وانزال العقاب بالمخطئ من المعلمين يعرقل جهود نشر التسامح والمغفرة بين المعلمين.
- صعوبة غرس قيم الاستقامة التنظيمية لمديري المدارس نظرًا لتقدم السن والذي يصعب معه تعديل السلوك وتغيير منظومة القيم لديهم حيث إنها تشكل في مرحلة سابقة من العمر.
- ضعف المخصصات المالية بوزارة التربية والتعليم والموجهة لإقامة الندوات والدورات التدريبية وطباعة الكتيبات اللازمة لنشر قيم الاستقامة التنظيمية بالمدارس.

#### سادسًا: سبل التغلب على معوقات تطبيق التصور المقترح

- يُمكن التغلب على معوقات تطبيق التصور المقترح من خلال ما يلي:
- التركيز على الحوافز المادية والمعنوية لمديري المدارس تشجيعًا لهم لاكتساب قيم الاستقامة التنظيمية.
  - إعادة النظر في اللوائح والقوانين المنظمة للتعليم لمنح مديري المدارس المزيد من الصلاحيات المخولة لهم في إدارة المدرسة والتي تمكنهم من تأصيل منظومة أخلاقيات المهنة عامة والاستقامة التنظيمية خاصة، من بناء مناخ من الثقة بينهم وبين المعلمين، وتفويض الصلاحيات لهم ومنح الحوافز والتسامح في بعض الأخطاء الصادرة من المعلمين.
  - توفير التمويل اللازم لدعم الأنشطة المدرسية من ندوات ودورات تدريبية وطباعة كتيبات تعزز الاستقامة التنظيمية، والبحث عن مصادر تمويل بديلة لتفي بتلك الاحتياجات.
  - تكثيف الدورات التدريبية المقدمة لمديري المدارس لإكساب قيم الاستقامة التنظيمية، والعمل على غرس تلك القيم في المعلمين لتأهيل صف ثاني من قيادات المستقبل، والتي تمتلك أخلاقيات وقيم الاستقامة التنظيمية من التفاؤل والثقة والتسامح والنزاهة والتعاطف.

## المراجع

- أبو شكير، زهراء جمال صبري (٢٠١٨). الدور المعدل للاستقامة التنظيمية في تعزيز أخلاقيات العمل في الحد من الاستنزاف الشعوري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة كربلاء، العراق.
- أبو علام، رجاء محمود (٢٠١١). **مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية**، (ط٦)، القاهرة: دار النشر للجامعات.
- البناء، نوال فهيم (٢٠١٠). الإدارة بالتجوال مدخل لتحسين العملية التعليمية بمرحلة التعليم الأساسي بمصر، **مجلة البحث العلمي في التربية**، كلية البنات، جامعة عين شمس، ع١١، ٢٣٣ - ٢٥٤.
- بني عبد الله، محمد موسى؛ ومقابلة، عاطف يوسف (٢٠٢٠). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للرقابة الادارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، **مجلة جامعة عمان العربية للبحوث**، جامعة عمان العربية، مج ٤، ع ١، ٣٢٣-٣٤٦.
- بو حمامه، جيلالي، والميع، سميرة عاصي سيف فهد (٢٠٢١). درجة التزام مديري المدارس بممارسة أخلاقيات المهنة من منظور معلمي التعليم العام بمنطقة الأحمدية: دولة الكويت، **المجلة التربوية**، جامعة الكويت، مج ٣٦، ع ١٤١، ٥٣-٩٠.
- الجابري، هلال بن مبارك بن سالم؛ وإبراهيم، حسام الدين السيد (٢٠٢٢). مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة البريمي في سلطنة عمان، **مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث**، مركز ابن العربي للثقافة والنشر، غزة، مج ٢، ع ٧، ٤٦١-٤٩٩.
- الحارثي، سامية مطلق (٢٠١٩). القيادة الأخلاقية لقائدات المدارس الحكومية بمدينة الرياض وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات. **مجلة البحث العلمي بالتربية**، جامعة عين شمس، مج ٥، ع ٢٠، ١-٣٥.
- الحربي، حمدان بن محمد بن دخيل الله (٢٠٢١). درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مدينة مكة المكرمة، **مجلة كلية التربية بالاسماعيلية**، ع ٤٩، ٢٠٦-٢٤٣.
- حسين، رونق كاظم؛ وعودة، مريم خنجر (٢٠٢٣). دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الاستقامة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المستشفيات الاهلية بمنطقة الفرات الاوسط، **مجلة الدراسات المستدامة**، الجمعية العلمية للدراسات التربوية المستدامة، مج ٥، ع ١، ٢١٥٨ - ٢١٨٤.
- حسيني، صلاح الدين محمد (٢٠٠٨). التنمية المهنية لمعلمي التعليم الثانوي العام، **مستقبل التربية العربية**، مج ١٤، ع ٥٠، ٣٩٩ - ٤٤٨.

- الحسيني، محمد هادي باسم؛ والميالي، حاكم أحسوني مكرود (٢٠٢٣). دور الاستقامة التنظيمية في تعزيز الاستدامة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية جامعة الكوفة، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، الجامعة الإسلامية، ع٧١، ٥٢١-٥٥٢.
- حمادات، محمد حسن محمد (٢٠٠٦). قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار الحامد، عمان.
- الحوري، سليمان إبراهيم؛ والزيود، حسين علي (٢٠١١). العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في شركات الاتصال الخلوية العاملة في الأردن من وجهة نظر العاملين: دراسة ميدانية، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، مج ١٧، ع٥، ١٠٩ - ١٤٣.
- خليفات، عبد الفتاح صالح؛ والملاحمة، ومنى خلف (٢٠٠٩). الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، مجلة جامعة دمشق، مج ٢٥، ع ٣-٤، ٢٨٩ - ٣٤٠.
- داود، عبد العزيز أحمد محمد (٢٠١٥). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي في محافظة كفر الشيخ، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة عين شمس، ع٣٩، ج١، ١٩٧-٢٧٤.
- الدجاني، ياسمين محمد ناصر (٢٠١٨). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- الذيابي، سمير حلو حقي (٢٠١٣). متطلبات الهيكل التنظيمي لإنجاح الرقابة الإدارية بتوسيط الثقة العملي، بحث تطبيقي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- رفاعي، عقيل محمود (٢٠١٢). التمكين الإداري لدى المديرين بالمدارس الثانوية العامة في مصر من وجهة نظر المعلمين والمديرين تصور مقترح في ضوء مهام ومسؤوليات مدير المدرسة، مستقبل التربية العربية، مج ٢٠، ع ٨٦، ٣٣٩ - ٤١٤.
- زغبى، محمد السيد عبدالجواد عبداللطيف (٢٠٢٣). أثر المشاركة في اتخاذ القرارات على الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على المعاهد الأزهرية بمحافظة الدقهلية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
- الزهراني، عبد الواحد سعود (٢٠٠٣). الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية بمنطقة الباحة التعليمية، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- السعد، رانيا إبراهيم عارف (٢٠٢٠). درجة ممارسة مديري مدارس مديرية تربية عمان الثانية للقيادة المتسامية وعلاقتها بالاستقامة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة آل البيت، الأردن.

- سعدي، زهير (٢٠٢١). استقامة القيادة وأثرها على الالتزام التنظيمي في ظل وجود حياة العمل كمتغير وسيط: دراسة استطلاعية على عمال منجم الفوسفات بئر العائر تبسة، مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، جامعة العربي التبسي تبسة - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مج ٦، ع ٢٤، ٣١٨-٣٣٧.
- السيد، إسلام شعبان أبو شعيب (٢٠٢٢). أثر الاستقامة التنظيمية على الأداء الوظيفي: بالتطبيق على العاملين بمديرية التربية والتعليم والإدارات التابعة لها بمحافظة الدقهلية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
- السيد، محمد يوسف مصطفى (٢٠٢١). دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي والمواطنة البيئية "دراسة ميدانية بالمدارس الخاصة بمنطقة القاهرة الجديدة، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد الدراسات والبحوث البيئية، جامعة عين شمس.
- شنطي، محمود عبد الرحمن (٢٠١٧). العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي والرض التنظيمي كمتغير وسيط، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادي، عمان، مج ٢، ع ٨٥، ٧-١٠٤.
- شنودة، إيفون وليم اسحق (٢٠٢٣). القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي بالمدارس الثانوية العامة: دراسة ميدانية بمحافظة سوهاج، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة سوهاج.
- عابدي، علي رزاق جواد (٢٠١٧). المرح في مكان العمل كمتغير تفاعلي بين استقامة القيادة والتألق التنظيمي دراسة تطبيقية في جامعه الكوفة، مجله العلوم الاقتصادية والإدارية، كليه الإدارة والاقتصاد جامعه بغداد، مج ٢٣، ع ٩٧.
- عاصي، نايف علي؛ حسين، هدى مجيد (٢٠٠٨). الانتماء التنظيمي و الرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية في هيئة التعليم التقني، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج ٣، ع ١٠٤، ٩٧ - ١١٧.
- عباس، صفاء محي الدين بهجت (٢٠٠٧). الاتصالات التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة المنوفية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنوفية.
- عبد الباقي، صلاح الدين (٢٠٠٥). مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الاسكندرية.
- عبد الحافظ، فائزة عوض الله؛ وآخرون (٢٠١٩). متطلبات الكفايات السياسية في إعداد المعلم: رؤى ثورة ٢٥ يناير ٢٠١١، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة أسوان، ع ٣٤، ٣٤١-٣٥٦.
- عبد الرحمن، مها سعد (٢٠٠٨). متطلبات تفعيل لا مركزية الإدارة في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمصر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية البنات، جامعة عين شمس.

- العبد اللطيف، عبد المجيد (٢٠١٦). الأنماط الإدارية لمديري المدارس بالأحساء وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين: نموذج جوبا منطلقاً. *مجلة العلوم التربوية*، جامعة الملك سعود، مج ١، ع ٣٤، ٣٢١-٣٧٥.
- عبد المنعم، هناء حسين محمد (٢٠١١). معوقات التطوير المدرسي بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر، دراسة تحليلية، *مجلة البحث العلمي في التربية*، كلية البنات، جامعة عين شمس، ع ١٢٤، ٧٢٧-٧٤٣.
- عبد النعيم، بدر محمد عبد الحفيظ (٢٠٢٠). الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس الثانوية العامة في محافظة القاهرة دراسة تحليلية، *مجلة التربية المقارنة والدولية*، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والادارة التعليمية، مصر، ع ١٣، ١٤٥-١٩٨.
- عبید علیا حسین (٢٠١٥). الالتزام التنظيمي وعلاقته بمستوى تقييم الاداء ووسائل التدريس للرضا الوظيفي لدى تدريسي التربية الرياضية جامعته الكوفة، *مجلة مركز دراسات الكوفة*، جامعة الكوفة، ع ٣٧، ٣٢٩-٣٤٦.
- العزاوي، رحيم يونس (٢٠٠٨). *مقدمة في منهج البحث العلمي*، دار دجلة للنشر، عمان، الأردن.
- علي، ماجدة علي محمود (٢٠٠٧). نمط الإدارة المدرسية وعلاقته بالمناخ المدرسي في المرحلة الثانوية، دراسة تقويمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية البنات، جامعة عين شمس.
- العنزي، سعد علي؛ الزبيدي، غني دحام (٢٠٠٦). علاقة الالتزام المنظمي بمشاركة العاملين وأثرها في تحقيق متطلبات الجودة للموارد البشرية، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، الجامعة المستنصرية، ع ٦١، ١١٥-١٦٠.
- الغامدي، سعيد محمد (٢٠٠٩). النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحومية بمحافظة جدة باستخدام نظرية الشبكة الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الغانم، مها محمد عيد سالم (٢٠١٨). تحسين الثقة التنظيمية لدى العاملين بالمدارس الابتدائية، *مجلة كلية التربية*، جامعة طنطا، مج ٧١، ع ٣، ٦٩٥-٧١٥.
- غيث، طارق كاظم (٢٠٢٣). القيادة التشاركية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في القدس، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، الجامعة الإسلامية بغزة، مج ٣١، ع ٤٤، ٤٠٣-٤٢١.
- فارس، محمد جوده (٢٠١٤). العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على جامعة الأزهر - غزة، *مجلة الجامعة الإسلامية*، غزة، فلسطين، مج ٢٢، ع ٢، ١٦٥-١٩٥.
- الفرح، يعقوب فريد، وآخرون (٢٠١٢). الرضا الوظيفي لمعلمي ومعلمات مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن، *المجلة العلمية لكلية التربية*، جامعة أسيوط، مج ٢٨، ع ٢٤، ٥٥-٨١.

- القيسي، خليل عوض (٢٠١٩). المناخ الأخلاقي وعلاقته بالاحترق النفسي والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم، عمان، الاردن، دار اليازوري العلمية.
- اللوزي، موسى (٢٠٠٣). **التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة**، الطبعة الثانية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- متولي السيد متولي (٢٠٠٦). **السلوك التنظيمي: المبادئ والمفاهيم ومجالات التطبيق**، القاهرة، مكتبة عين شمس .
- مجاهد، إيمان عبد العزيز (٢٠٠٩). نمط الإدارة المدرسية وعلاقته بضغط العمل لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بمصر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية البنات، جامعة عين شمس.
- مجاهد، محمد ابراهيم عطوه (٢٠٠٢). أزمة المدرسة الثانوية العامة "المظاهر - الاسباب - الاثار - الحلول"، المؤتمر العلمي السابع بعنوان "جوده التعليم في المدرسة المصرية التحديات - المعايير - الفرص"، كلية التربية، جامعة طنطا.
- مجيد، سوسن شاكر (٢٠١٤). **أسس بناء الاختبارات والمقاييس النفسية والتربوية**، الأردن، مركز ديونو لتعليم الفكر.
- محمد، حماد جمال أبو العينين (٢٠١٩). القيادة التحولية بمدارس التعليم الأساسي وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية لدى المعلمين بمحافظة الجيزة: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة مدينة السادات.
- المسدي، عادل عبد المنعم (٢٠١١). أثر المنظمة في سلوكيات الالتزام التنظيمي، دراسة تطبيقية، دورية الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة الرياض، ع٢، ج١، ١-٢٣.
- المصري، مروان وليد (٢٠٢٠). درجة ممارسة القيادة الرنانة لدى مديرات رياض الأطفال بمحافظات غزة وعلاقتها بالاستقامة التنظيمية لديهن، مجلة جامعة جنوب الوادي الدولية للعلوم التربوية، ع٥، ١-٥٢.
- المطيري، زكية بنت نياح بن شباب (٢٠٢٢). الاستقامة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عنيزة من وجهة نظر المعلمات، **المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية**. مج. ٦، ع. ٢٧، ٢٢٧-٢٨٠.
- المنتشرى، عليّة عبدالله صالح (٢٠١٨). درجة ممارسة قائدات مدارس محافظة القنفذة للقيادة التشاركية وأثرها على الأداء المدرسي، **مجلة الباحث العلمي في التربية**، جامعة عين شمس، ع١٩٦، ج١٥، ٥٥-٩٧.
- المهدي، ياسر فتحي الهنداوي (٢٠٠٦). العدالة التنظيمية وأداء المعلمين لسلوك المواطنة بالمدارس الثانوية العامة، رساله دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس.
- الميالي، حاكم أحسوني مكرود؛ والعبادي، مصطفى لفته موسى (٢٠٢١). الالتزام التنظيمي وتأثيره في تحقيق الأداء المتميز من خلال الدور الوسيط للاستقامة التنظيمية: دراسة استطلاعية لعدد من



الأطباء العاملين في مدينة مرجان الطبية - بابل، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، الجامعة الإسلامية، ع٦٠، ١٣٧ - ١٦٢.

• الناصري، ناصر بن سيف بن سعيد؛ إبراهيم، حسام الدين السيد محمد (٢٠٢٠). درجة توافر أبعاد الاستقامة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الظاهرة بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، ع١٢٢، ٣٣١ - ٣٥٦.

• نجم، عبد الحكيم أحمد (٢٠١١). العلاقة بين القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي دراسة تطبيقية على المدارس الحكومية بمحافظة الدقهلية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مج ٣٥، ع ٢، ١ - ٢٥.

• النعيمات، نور على (٢٠١٧). أثر الاخلاقيات الإدارية على الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة مؤتة.

• النمران، أحمد محمد (٢٠١٨). مستوى التفاوض التنظيمي لدى مديري المدارس في مديرية قسبة المفرق، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.

• الوجعان، صعب نواف (٢٠١٤). علاقة التمكين الإداري بالالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية مطبقة على الإدارات الحكومية في حفر الباطن)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، الرياض.

- Abedi, Sedighe; Eslami, Hoseyn; Amrolahi, Nahid (2014). The Role of Organizational Virtuousness on The Organizational Commitment of Employees (Case Study: Islamic Azad University), **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, 5 (10), 118-130.
- Ahmed, I., Rehman, W. U., Ali, F., Ali, G., & Anwar, F (2018). Predicting employee performance through organizational virtuousness: Mediation by affective well-being and work engagement. **Journal of Management Development**.
- Al-Abedi, A. C., Khadair, W. A., Khudair, B., & Al-Hadrawi, A. A (2021). Intellectual Humility And Organizational Forgiveness Of University Leaders: A Case of Iraq. **Journal of Contemporary Issues in Business and Government** | 27(3), 27-71.
- Al-Helli, S. A., Al-Hindawy, Z. A., & Jaber, A. S (2021). Effect the organizational virtuousness on strategic supremacy: An analytical research study at Etihad Food Industries Company Ltd. **Journal of Statistics and Management Systems**, 1-7.

- Asad,Humaira; Naseem,Rabia; Faiz,Rafia (2017).Mediating effect of Ethical Climate between Organizational Virtuousness and Job Satisfaction, **Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences**, 11(1), 35-48
- Bai, Billy; Pearl, K. Brewer; Sammon, Gail; Swerdlow, Skip (2006). Job Satisfaction, Organizational Commitment and Internal Service Quality: A Case Study of Las Vegas Hotel/Casino Industry, **Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism**, Vol. 5, Issue.2, 37-54.
- Boyatzis, Smith, Blaize .(2006). Developing sustainable leaders through coaching and compassion Academy of Management **Journal on Learning and Education**, 5, 8-24.
- Bright, David, Cameron, Kim., & Caza, Arran (2006). The amplifying and buffering effects of virtuousness in downsized organizations, **Journal of Business Ethics**, 64(3), 249-269.
- Cameron,Kim (2003). **Organizational Virtuousness and Performance,in Positive Organizational Scholarship**, Cameron, Kim; Dutton, Jane E. ; Quinn,Robert E.(EDS), San Francisco: Berrett-Koehler, Chapter 4, 48-65
- Cameron,Kim; Bright,David; Caza,Arran (2004). Exploring the Relationships Between Organizational Virtuousness and Performance, **American Behavioral Scientist**, 47(6), 1-24.
- Çayak, Semih. (2021). The Effect of Sustainable Leadership Behaviors of School Principals on Teachersi Organizational Commitment and Job Satisfaction, **Discourse and Communication for Sustainable Education**, 12 (1), 102-120.
- Delam, et al (2019). The Relationship between Spiritual Well-being and Organizational Virtuousness with Performance of Secondary School Teachers in Bandar Lengeh City, **International Journal School Health**. 6(4), 34-40.
- Frost, S (2021). **Optimism at Work: Measuring and Validating Scales to Measure Workplace Optimism (Doctoral dissertation**, Antioch University).
- Guangxi, Z, Jianan Z and Muammer, O (2019). Supervisor-Subordinate (Dis) agreement on Ethical Leadership: An Investigation of its Antecedents and Relationship to Organizational Deviance, **2018 Business Ethics Quarterly** 29:1 (January 2019).
- Gukiina, Joshua . Mr.; Ntayi, Joseph M.; Balunywa, Waswa; Ahiauzu, Augustine (2019). Organizational Virtuousness: The Customers' Perspective, **African Social Science Review**, 10 (1) , 106-163.
- Gukiina,Joshua; Ntayi,Joseph; Balunywa,Waswa; Ahiauzu, Augustine (2018). Institutional Identification and Organizational Citizenship Behaviors of Uganda Hotel Staff: The Mediation Role of Organizational Virtuousness, **Singaporean Journal of Business Economics, and Management Studies**, 6 (2), 77-101.
- Hamrahi,Mehrdad; Najafbagy ,Reza; Musakhani ,Morteza (2015). Factors Effecting on Promoting Organizational Virtuousness in Iran State Agencies,

**Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences**,5 (1), 4772-4779.

- Kaviyani, N., Ahmadi, S (2019). To Investigate the Relation between Organizational Virtuousness and Organizational Commitment with Mediatory Role of Ethical Leadership.
- Kooshki,Sara; Zeinabadi,Hassanreza (2016). Organizational Virtuousness in Schools: A Review of Factor Structure of a Tool in Secondary Schools, **Journal of Administrative Management, Education and Training**,12 (2), 60-69.
- Lurton, B (2016). Transformational Leadership and Organizational Commitment: A study of UNC system business school department chairs. **PHD. Thesis**, Capella University.
- Madeoglu, C, Uysal, S. &Sarier, Y (2014). Relationships of School principals ethical leadership and teachers job satisfaction on teachers organizational commitment. **Educational Administration Theory & Practice**,20 (1),47-69.
- Mahmood, Z. K., & Adel–Al-Jader, S (2021). Organizational Virtuousness and their Impact in Organizational Immune System: **Analytical Research. revista geintec-gestao inovacao e tecnologias**, 11(3), 771-784.
- Majeed, N., Chandni, K., Jamshed, S., & Moosa, K (2020). **Authentic Leadership in Determining Employee’s Organizational Commitment: The Mediating Role of Knowledge Sharing and Organizational Virtuousness. AJSS**, 4(4), 815-834.
- Malik,Sania, Naeem,Ramsha (2016). Organizational Virtuousness, Perceived Organizational Support and Organizational Citizenship Behavior: A Mediation Framework, **Journal of Behavioural Sciences**, 26(1), 113-129.
- Mbonu, V.C, Azuji, I.M (2021 ). Relationship between School Principals’ Distributed Leadership Style and Teachers’ Organizational Commitment in Public Secondary Schools in Anambra State, Nigeria, **European Journal of Education and Pedagogy**, 2 (1) , 7-11.
- Meyer, J. & Allen, N (2009). **Commitment in the workplace: Theory research, and application**. Thousand Oaks, CA: Sage
- Meyer, Marcel (2018). The Evolution and Challenges of the Concept of Organizational Virtuousness in Positive Organizational Scholarship, **Journal of Business Ethics**, (153), 245–264.
- Nafei, W.A (2021). **The Role of Spiritual Leadership on Organizational Virtuousness** A Study on Menoufia University Hospitals in Egypt.
- Nurrohman, M., Kustiawan, U., Lestari, U. D., Andiyana, E., & Hatta, H (2022). The Effect of Job Insecurity, Organizational Virtuousness to Subjective Well-being, Organizational Commitment, **Organizational Citizenship Behavior, and Job Performance. ijd-demos**, 4(1).
- Oguegbe, T. M., & Edosomwan, H. S (2021). Organizational-Based Self Esteem and Organizational Identification as Predictors of Turnover

Intention: Mediating Role of Organizational Trust. **Seisense Journal of Management**, 4(2), 56-71.

- Oraibi, S. A. M., & Saeed, H. K (2021). Organizational Socialization and Its Influence on Organizational Virtuousness by Intermediating Spiritual Capital. **international journal of research in social sciences & humanities**.
- Pereira, Sandra (2014). **Changing Organization's in the Public Sector: Individual and Organizational Strategies Towards Perceived Performance Improvement**, Un published Doctoral Dissertation, Institute of Applied Psychology , Instituto universitário in Lisbon, Portugal.
- Ravaji,Marjan (2016). The Effect of Organizational Virtuousness and Psychological Capital Role on Employees' Creativity In Tehran Water and Wastewater Company, **International Journal of Scientific Management and Development**, 4(12), 496-506.
- Ravaji,Marjan (2016). The Effect of Organizational Virtuousness and Psychological Capital Role on Employees' Creativity In Tehran Water and Wastewater Company, **International Journal of Scientific Management and Development**, 4(12), 496-506.
- Tsachouridi, I., & Nikandrou, I (2019). The role of prosocial motives and social exchange in mediating the relationship between organizational virtuousness' perceptions and employee outcomes. **Journal of Business Ethics**, ١-١٧.
- Watanabe,Remy; Uchida,Toru; Orsini,Philippe; Benton, Caroline (2017). Organizational virtuousness and job performance in Japan: does happiness matter?, **International Journal of Organizational Analysis**,25 (4), 628-646.
- Zeng,Xian (2018). Development of Framework Linking Organizational Virtuousness and Pro-Social Rule Breaking: From the Perspective of Social Information Processing, **Open Journal of Social Sciences**, (6), 80-89.
- Kaviyani Narges & Ahmad Saeed (2019). To Investigate the Relation between Organizational Virtuousness and Organizational Commitment with Mediatory Role of Ethical Leadership, **Science Arena Publications International journal of Business Management**, 4, (1),86-94.
- Creswell, J (2012). **Educational research : planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research**, (4th ed), USA: Pearson Education.
- Jackson, S (2009). **Research Methods and Statistics: A Critical Thinking Approach**, (3th ed), USA: Wadsworth.
- Field, A (2009). **Discovering Statistics Using SPSS** (3rd Ed). SAGE.
- Dattalo, P (2008). **Determining sample size: Balancing power, precision, and practicality**. oxford university press.
- Steven K. Thompson (2012). **Sampling (3rd Ed)**. John Wiley & Sons.

- Gukiina, Joshua . Mr.; Ntayi, Joseph M.; Balunywa, Waswa; Ahiauzu, Augustine (2019). Organizational Virtuousness: The Customers' Perspective, **African Social Science Review**, 10 (1) , 106-163.
- Pires, Maria; Nunes, Francisco (2018). The Mediating Role of Virtuousness in Human Resource Management and Job Outcomes, **Revista de Administração de Empresas** , 58(4), 380-392.
- Watanabe,Remy; Uchida,Toru; Orsini,Philippe; Benton, Caroline (2017). Organizational virtuousness and job performance in Japan: does happiness matter?, **International Journal of Organizational Analysis**,25 (4), 628-646.
- Singh,Sharda; David, Rajasekhar (2017). Organizational Virtuousness and Work Engagement: Mediating Role of Happiness in India, **Advances in Developing Human Resources**, 20 (1), 3-10.